肖若龙画
环球雅思的连锁传奇

COAY Books

目录
Content

- 环球雅思风景独好
- 环球天下教育科技集团公司结构图
- 萧条大时局
- 垂涎教育的风险投资1
- 垂涎教育的风险投资2
- 一个人呱呱落地，正是一场梦的开始
- 顽童的蜕变1
- 顽童的蜕变2
- 那个年代的留学梦1
- 那个年代的留学梦2
- 那个年代的留学梦3
- 那个年代的留学梦4
- 10亿品牌的起源
- 万里长征第一步1
- 万里长征第一步2
- 30万元的代价
- 非典危机：“退费”
- 2005年暑期的“严冬”
- 我虽外行我不怕，赤诚之心献教育1
- 那个年代的留学梦2
- 那个年代的留学梦3
- 那个年代的留学梦4
- 一如既往的坚持
- 抢滩上海，迈步全国 1
- 抢滩上海，迈步全国 2
- 把教育当成服务
- 亏本赢创新
- 草莽逝去，教育也时尚
- 做市场的领先者1
- 做市场的领先者2

- 品质造就品牌1
- 品质造就品牌2

环球雅思风景独好

自古以来，充满激情的文化表现形式总是让人热血澎湃。作为顶天立地的男子汉，希望人生能够有属于自己的精彩。“踏遍青山人未老，风景这边独好。”毛主席的词句洋溢出饱满的自信和激情。自从张永琪读过毛主席的这首词后，他便希望自己能够演绎一次现实版的“风景独好”，而这个梦想，也真的变成了现实。

2007年，次贷危机在美国爆发，随后危机迅速向全球蔓延，在经济的下滑声中，整个世界经济开始变得萧条，面对庞大的日常开支，各大公司纷纷裁员，甚至于破产倒闭。他们没有办法再去选择未来，等待他们的只是一座座墓碑，墓碑上刻有这些公司曾经的丰功伟绩，同时也留下了他们惨痛的经历和没落的结局。到2008年，全球经济陷入近半个世纪以来前所未有的低谷，萧条的景象甚至让人们感觉不到希望。

但是，就在2008年12月的第一天，独树一帜的中国教育行业让世界将目光对准了中国。在北京钓鱼台大酒店的宴会厅，30多家媒体齐聚于此，他们想见证的是环球雅思与软银亚洲赛富投资基金第二轮融资的签字仪式。环球雅思在2006年已经获得来自软银赛富2500万美元的风险投资，当年依靠这笔资金，环球雅思在业界的知名度得到大幅提高，并成立了环球天下教育科技集团，通过集团化模式进行企业的运作。在金融风暴席卷全球的时局中，环球雅思逆风飞扬，就是在这一天，环球雅思再次接受软银赛富新一轮的投资，双方在协议上正式签字。至此，环球雅思共获得来自软银赛富的资金总额达到3000万美元，为未来的发展打下了坚实的基础。

双方一致认为，中国培训市场正处于整体上升阶段，随着我国培训市场持续快速的发展，相关政策法规的不断完善，全国各类城市培训市场的不断成熟，大品牌、教学质量过硬的旗舰教育集团必然通过全国连锁发展、品牌延伸发挥联动效应，不断增加培训项目，在全国

各地开设分校。因此，中国培训行业必将拥有更大的发展潜力，从而为双方的合作提供了广阔的空间。

环球雅思连锁总校校长，环球天下教育科技集团总裁张永琪谈道："作为环球雅思品牌的初始人，尽管历程短短11年，但是环球人却付出了于常人数倍的艰辛，作为校长近些年里几乎每个周末都在学校和学生一起度过。环球雅思品牌能够得到海外巨额资本青睐，成为中国教育的优秀代表，我们备感欣慰。"

软银亚洲赛富投资基金将发挥世界顶级投资机构优势，利用雄厚的金融资源和实力，为环球雅思连锁学校快速发展起到推动作用，同时也将促进环球雅思连锁学校教育进军海外上市的步伐。

双方的合作，充分体现出强强联手、深度合作的趋势，对双方都具有重大的战略意义。同时对促进中国培训行业和培训教育的快速发展具有深远意义，软银赛富对环球雅思的投资，是国外顶级投资机构首次注资中国培训连锁行业，开辟了世界投资机构与中国教育培训企业合作的新篇章。这也反映了国际顶级投资机构对中国具有品牌实力和发展潜力的优秀教育集团的充分认可和信任。

通过此次成功合作，环球雅思必将在专业化、标准化，民营办学与传统办学相结合，综合发展培训项目等方面，进一步发挥优势，稳步实现企业的战略发展，为确立在中国培训行业的绝对市场领导者地位奠定坚实的基础；并且随着合作的深入，通过资本运作进一步促进环球雅思在全国建立分校的速度，加快集团的各项培训项目建设和发展速度。从集团经营教育项目、教学功能上充分体现教育优势，使更多的学生能够不用"读万卷书，行万里路"，在当地就能够通过环球雅思连锁学校的教学，满足出国、求学、工作等各方面培训需求。并且凭借总校强大的教研实力和教学积累，通过连锁建校的模式把优势直接转化成知识，分布到全国各地分校学员身上。把北京的教育中心优势输送到全国，通过民营办学的反应快、管理到位、市场商业运作的

几大优势带动全国的培训教育市场。同时双方的合作对推动环球天下教育科技集团的上市和迈向国际资本市场具有深远意义。

张永琪对未来教育行业的发展充满了信心，他曾说：“金融危机对于一个行业来讲，影响肯定是存在的，但是起码有一个新的现实就是出国留学原来可能花20万元，如今也许只要花十五六万；另外金融危机给国外的大学带来了很大的压力，他们需要更多的生源；还有一个也是

大家很关注的，那就是教育其实是一个恒性的行业，任何时候都是不可或缺的。”

早在2006年，环球雅思就已经吸引了众多国际风险投资的关注目光。最终，还是软银赛富率先入主环球雅思，给这个培训行业的生力军注入了一剂强心针。

“我们非常看好中国的教育产业，环球雅思是中国民办英语教育的第一品牌。环球雅思是赛富2006年迄今为止单笔投资金?最大的项目，也是我们今年最重要的投资项目。”软银赛富首席合伙人阎焱曾在2006年融资签署协议仪式后如是说道。

没有人能够准确预料金融风暴的来袭，但是在经济逐渐呈衰退趋势的情况下，培训行业却在动荡中站稳了脚跟，而这时，十分活跃的风险投资、PE热却逐渐走向理性，许多风险投资机构开始捂住钱袋子，少数本土投资机构甚至退出了市场。面对这种局面，软银赛富却在风口浪尖上选择继续投资，并且在培训机构多如牛毛的教育行业当中，毅然选择环球雅思作为它的投资对象，这究竟是为什么呢?

软银亚洲赛富投资基金在中国曾成功完成对盛大、橡果国际（好记星）等众多知名企业的风险投资，在风险投资业是知名的重量级投资基金。软银赛富首席合伙人阎焱，在2008年接受采访时曾表示：“在当前的经济形势下，中国的风险投资并没有泡沫，相反的是，从资金的供求关系来看，中国的资金需求是远远大于资金的供给，中国还有大量的好项目无法融资。目前的金融危机对实体经济冲击确实很大，

但目前的资产价格已趋于合理，现在正是风险投资人最忙的时候，到处都是机会。我们在密切关注市场的发展，也许今年年底和明年上半年是几十年来最好的时机。”

这样的时机终于到来。2008年12月1日，环球雅思再次接受软银亚洲赛富新一轮的投资，加上第一轮投资，总共3000万美元。

环球雅思也用不争的事实证明了阎焱的观点。自2006年软银赛富成功投资环球雅思以来，环球雅思由原来单一的环球雅思学校发展成集团化的连锁教育机构，在60个城市拥有从事培训的连锁分校，拥有从事出国咨询的五湖中视咨询有限公司（国家特许资质单位）、从事职业教育的环球职业在线和环球英语学习2所网校、从事图书教材出版的环球卓尔文化传播公司、从事教育研发的环球教学委员会（GTRC）等数十家子机构（见图1-1）。同时，环球雅思正在积极拓展，计划海外上市、打造全球综合性教育旗舰机构。

2006年10月，环球雅思通过ISO9001国际质量认证体系，成为国内仅有的质量认证教育机构之一。

环球天下教育科技集团公司结构图

2007年9月，环球天下教育科技集团，环球雅思总校迁入新的办公大楼，10个部门和3个子公司集中办公，环球雅思形成统一规模。

2007年第一位外籍人士（爱尔兰）在国内加盟环球雅思品牌，开办环球雅思学校。

2008年6月，环球天下教育科技集团投巨资引进国际倍思科学品牌，针对4～12岁儿童开设科学综合素质课程。

2008年9月，环球天下教育科技集团斥巨资新建上海华东大区集团总部。新总部建设规划将包括招生客服、市场营销、网络信息、教学教务、图书出版、青少儿部管理、职业培训业务、国际留学等。

环球雅思留学中心也在集团的大力支持下日益发展与壮大，并且在全国开设了9个留学分中心。

环球天下教育科技集团营业收入每年递增近60%，华东地区发展更为迅速，上海学校年增长达到100%，2008年第四季度同时开设无锡、苏州学校。职业培训项目中，工程类、建筑类、金融类课程取得超过80%的增长。资本运作方面，总部投入数千万人民币回购重庆、成都、西安、杭州等环球雅思学校，建成直营分校。并且投资500万开展青少儿英语和倍思科学项目。

从2006年获得风险投资，到2008年再获融资的两年间，环球天下教育科技集团共投入1.2亿资金用于学习条件升级，集团先后引进20多位高级管理人才，全国教职员工已达到3000人，较2006年增长近270%；集团聘用国际四大审计事务所，对集团业务流程、财务制度等方面进行全面管控规范。并且积极开发信息化管理，实现业务全电子数据化。这些环球雅思取得的具体发展，进一步有力地证明了软银赛富投资环球雅思决策的正确性。

在软银赛富2008年再次投资环球天下教育科技集团后，环球天下教育科技集团高层通过决策，将把资金重点用于打造环球留学市场的

发展和职业从业考试的培训，让环球向2009年新型校区方向发展，成功走入国际化的大市场。

环球天下教育科技集团总裁张永琪也表达出他想创造的宏伟蓝图："虽然金融危机影响全球经济，但是留学市场却在趁势渐涨。2008年融资后，环球集团将强势打造环球雅思留学服务中心；同时扩大其发展规模，在更多的城市设立直营中心，为全国各地想出国的学子提供更便利、更周到的服务；其次，留学中心将开拓更多的海外资源，增加海外院校，让学生出国留学拥有更多的选择权；集团也将进一步加大对留学服务团队专业技能水平、留学市场敏锐度的提高，让每个环球的留学中心都能为每一位学员提供一流的服务；同时，此次融资也会用于加大环球雅思留学服务中心的市场投入，让更多学员了解和体验到环球雅思留学服务中心的优质服务。"

环球职业网校和环球英语网校在集团融资后，将致力于开发更多学员所需要的职业和英语培训课程，更新和升级现有课程。为配合广大学员的需求，环球职业网校将开设通过面试方式授课的职业培训类课程，以满足不同客户群的需求。

环球天下教育科技集团旗下的品牌环球雅思，力争2009年在全国扩建多个上千平方米的校区，以满足快速增长的环球雅思生源需要，新设计的教学区将展现时尚空间，体现"两个一流，一个绝对"：一流教师、一流教室，绝对每间38人规模。集团将实施辐射江苏、浙江等地的高端人才引进计划，为新建华东大区集团总部做好准备。与此同时，环球天下全国营销管理中心下属的环球教学研究发展部将在华东、西北、华南、华北等地区展开现有教师培训及课程体系升级的工作，教学研究发展部将通过观摩一线教师的教学情况及收集学生反馈信息，研发出更贴近教学、贴近雅思、更有利于雅思考生实战备考的课程及教材。

环球天下教育科技集团在教育培训行业中发展蒸蒸日上，成为培训行业的楷模，树立后起的领军人形象，引领着培训行业不断走向专

业化、规模化、国际化。集团自成立以来一直注重打造自己品牌的质量和信誉。此次融资以后，环球天下将一如既往地致力于为每一位学员提供全面领先的学习体验，以及专业和值得信赖的留学服务！

曾有位智者说过这样的话："一个明智的人总是抓住机遇，把它变成美好的未来。"在全球众多行业不得不通过裁员、缩减开支等措施让自己度过金融危机的时候，环球雅思在企业前进的路上率先跑了起来，他们知道，现在的时局，是机遇，是挑战，勇敢者生，冲锋者会变得更加强大……

萧条大时局

面对经济下滑的局面，企业究竟是应该收敛战线，还是应该勇敢出击？身为企业家，究竟应该是如履薄冰，战战兢兢，还是应该搏击暴风雨，找到新的希望？对于这样的问题，其实并没有一个正确的答案。这是企业在危机下的一种选择，企业家看到的是“危险”还是“机遇”，将直接影响企业的决策。张永琪对环球雅思的未来充满了信心，他相信在这样的经济环境中，对于环球雅思来说会是一个巨大的机遇，所以，环球雅思和软银赛富联手导演了这出融资的好戏。

其实，从2008年下半年以来，美国次贷危机愈演愈烈，已演变成世界性金融危机，大批著名金融机构破产、倒闭，美国和欧洲经济从三季度开始走向衰退，中国经济也受到了较为严重的冲击。

美国金融危机爆发以来，世界金融市场动荡不安，世界经济呈现出极度低迷的状态：全球金融市场震荡，欧美股市全线暴跌，雷曼兄弟破产，美国银行收购美林，华盛顿互惠银行破产，英国百年老店濒临破产，俄罗斯经济趋缓裁员20万人，韩国8年来首次成为净债务国……

世界各国政府都为经济市场的重建采取了一系列的措施，巨额的经济救援计划，不断下调的银行利率，目的都是为了经济的再度繁荣。

就如在红军万里长征过草地的时候，大家总是相互鼓励：“走出去，就是胜利！”在全球金融风暴袭来的时候，企业家们也不禁要说上一句：“挺过去，就是辉煌！”事实上，无论何时何地，总会有某些企业是能够按照自己的既定轨迹不断成长的。

随着全球金融危机的不断蔓延，股市低迷，经济不景气，不少企业纷纷捂紧口袋准备“过冬”。而作为不直接关联老百姓吃、穿、用、行等的教育培训行业又有着怎样的变化呢？媒体在调查时惊奇地发现，金融危机对培训行业的影响不大，相关专家甚至大胆揣测，金融

危机对培训行业将产生利好的影响。目前中国教育培训产业已经进入新一轮快速增长期。截至2007年年底，中国教育市场的潜在份额已高达两万多亿元，其中培训市场的规模达到了3000亿元。客观分析，此次金融危机首先是给国外房地产、金融等行业带来一次致命性打击，而对于教育培训行业，受到金融危机的影响差不多是最小的。毕竟，这次危机导致很多人员下岗，他们需要再就业。如何在新的工作岗位的竞争中占据有利位置，重要的一条出路就是选择充电、培训。金融危机来了，没有工作的人很多会选择重新学习，以增加竞争的砝码；而平时忙于在家和办公室两点奔波的白领，也终于在危机的影响下，少了一份劳累，多了一份对自身未来发展的考虑，他们也可能有时间去完善自己的知识结构，通过培训提升自己，也能寻找到更好的出路。这是一个庞大的市场，是摆在面前的一块“大蛋糕”！面对不减反增的培训市场，各家培训机构纷纷使出浑身解数，进行一系列的资本运作，力图能走在同类竞争企业的前面，抢占先机。

2009年，面对一个崭新的年份，金融风暴造成的巨大阴影依旧未能散去，前路依旧不明朗，究竟我们会身处寒冷的冬天还是能看到春天的希望，没有人能说得清。而手握大量资本的风险投资，正在满世界地找寻成长的企业，找寻未来的一个个让人羡慕的机会。此时此刻，世界的目光更多地聚集到东方，聚焦到中国。在华夏五千年的悠久文化面前，来自世界各地的资本都被这片充满生机的土地所折服，都希望能在这里投下希望的种子，期待这片神奇的土地能长满葱郁的参天大树。

教育行业本身成长的特点使得许多海外基金将教育作为投资的对象。以美国股市来看，赢利性教育作为美国股市的一个板块，在最近的35年里一直呈现出持续稳定的增长态势。当金融危机来临，很多美国人会选择投资自己的教育来“过冬”，形成不景气时代教育最景气的现象。从中国看，海外基金更是发现在中国教育的市场里有太多可以投资的机会，而中国又是一个为了孩子的教育而高储蓄的市场。从中

国的教育市场细分来看，任何培训领域都还有成长发展的机会。2008年8月公布的一份市场调查报告显示，消费者把品牌知名度、师资力量和学习结果看做是选择培训机构最重要的参考因素。消费者选择品牌会更加理性、谨慎，追求更高的性价比。所以只有真正为消费者提供有价值的好品牌，才会具有顽强生命力，在这个行业中屹立不倒。

所以在这个内外交困的时刻，环球天下教育科技集团成为各方资本重点关注的对象也就不足为奇，作为由原来单一的环球雅思学校发展成的集团化连锁教育机构，他们抖擞精神上路，正在积极拓展市场，力图通过海外上市等手段，打造全球综合性教育旗舰机构。

对此，我们应该清醒地认识到，经济的长期繁荣是不容置疑的，在全球金融危机袭来的时候，并不是每一个行业都会陷入衰退，并不是每一家企业都会在这样的时局中举步维艰。冬天固然寒冷，但是总会有一些希望的种子在这个时候孕育生机，如果能够给予它们充分的养料，那么，在时机成熟的那一刻，这些种子就将破土而出，在和煦的阳光下逐渐长成参天大树。

垂涎教育的风险投资1

风险投资的特点是高风险、高收益。风险投资通过注入资本帮企业增值，实现利益最大化，从而达到双赢。企业做大做强的同时，风险投资也能获得相应的回报，这个就是风险投资商们的宗旨。风险投资除了给经营团队提供资金，还会提供很多的帮忙，以及各方面的重要策略。企业往往拥有许多发展机会，有的时候，企业在面临一个千载难逢的商业机会时，恰恰是缺少资金，真可谓“万事俱备，只欠资金”。

企业仅仅通过利润留存、自有资金的滚动，其发展将是一个缓慢的过程。实践证明，在保持高赢利水平的同时，企业还必须从外部融资，才可以快速或超常规地发展，使企业的经营规模呈几何级数放大，企业才有可能做强、做大。

2006年是中国民办教育历史上不平凡的一年，也是民办教育发展的转折年，当年9月，随着新东方美国上市和环球雅思巨额融资，民办教育行业掀起了“融资潮”、“上市热”。一时间，校长们的话题都跟“自己如何准备上市”有关。

新东方2006年9月7日在纽交所挂牌上市，融资额度超过1亿美元。上市当天，开盘价22美元，比发行价上涨46.7%，让董事长俞敏洪一夜之间资产超过18亿元人民币。俞敏洪当天在纽交所表示，融资将部分用于扩张，开办更多学校，提高教学场所的硬件条件以及在教育领域展开并购。资本的介入，让中国终于有了实实在在的培训航母。

1993年以前，中国还没有一家像样的培训机构。即使是新东方成立初期，也是步履维艰。新东方以托福起家，在当初的几年里，中国的托福培训市场基本被其垄断。

环球雅思学校从1997年成立起便占据着全国雅思培训市场的宝座。环球雅思是一所以英语培训为主的培训学校，目前除了英语之外还有其他语种以及职业考试培训，目前为止是全国最大的连锁教育学

校。张永琪是北京总校的校长，目前有60家学校遍布全国主要的省会城市和其他大中城市，其中一家在中国台湾，另外还有一家在澳大利亚。雅思是针对英联邦国家的出国考试，去英联邦国家首先要经过的就是雅思考试，它和托福是姊妹，到今天雅思考试已经比托福考试高出90个百分点。英联邦作为全球最大的英语王国，雅思考试如今也成为中国报考人数最多的出国考试之一。1997年之前的中国外语培训市场被新东方垄断，而环球雅思学校在雅思考试培训上的成功，打破了出国培训垄断，环球雅思也成为新东方少有的几个强劲对手之一。

资本利益的最大化就是行业垄断。不管是新东方还是环球雅思，也都深谙可能的行业垄断。环球雅思在新东方上市之时引入数亿资本，其意在于储备实力，与新东方争夺行业空间，以备新东方可能出现的降价、争抢师资等战略。

环球雅思与新东方“携手”在同一时间制造了一次世界级新闻效应，足以证明中国英语培训市场的无比巨大和超级魅力。融资是美丽的，上市是诱人的，风险投资对中国的教育产业非常看好。

回顾2006年四季度和2007年，风险投资商们在传统教育产业的投入依然谨慎和冷静，并没有像外界报道所说“数百亿海外风险投资在中国上空盘旋”，也没有风投基金盲目追捧传统教育投资的情况出现，可见久经“杀场”的风险投资们确实有着自己的沉着老练。

据清科研究中心发布的统计数据显示，2007年度至少有13家教育培训类企业获得创投投资，涉及外语、IT培训、学历教育、继续教育、远程教育、中小学教育、早教、职业教育等多个细分市场，其中10家披露投资金额的企业共获得1.19亿美元，平均每家企业获投金额接近1200万美元。其中2008年，安博教育集团成功完成的新一轮总额达1.03亿美元的融资，创下当时我国教育行业最高融资记录。

“风险投资事实上就是填补社会某一个链条缺失的部分，而中国改革开放后最失败的两个领域是教育和医疗，”基金业的投资专家如是说道，“目前在医疗领域国家的政策限制仍很严格，相比之下国家对教育

投资的约束要宽松些。需求产生了市场，也为资本介入民营教育产业提供了机会。”

私募投资者一般投资民营教育的两个“链条”：其一是学前教育，以及小部分与学历教育并行的相关辅导类教育；其二是社会上的职业培训。对于前者，私募基金乐于投资，是源于国内家长“望子成龙”的心态。对于后者，基金看好，更多是出于学历教育与社会对人才实际需求间的巨大鸿沟。2004年，《民办教育促进法》与《民办教育促进法实施条例》颁布，开始允许培训学校的投资获得适当回报，虽然何谓“恰当回报”等细节的不明晰带给投资者们些许顾虑，但由于培训对企业、个人和国家“多赢”的结果让他们并不过于担忧政策风险，因此在国家占更大优势的学历教育外，散落着无数有待打磨的细分市场。加之中国人消费能力的逐步提升，这些都构成私募基金看好教育市场的关键逻辑。环球雅思属于职业培训，近年来的高速成长也证明了风险投资商们的独到眼光。

那么，当在资本市场规则下长袖善舞的私募基金遭遇印象中居庙堂之高而远市场的“校长”将演绎怎样的精彩？他们“相遇”之初并不被看好，但几年来，教育产业借资本之力上升的路径已渐变清晰，令早先这一看似无厘头的“混搭”有了理性的解释。

“可以说，教育消费的需求很大，提供培训的企业众多。但在一个细分市场能算得上数一数二，形成品牌信赖感的企业还不多。”一位管理上亿美金的总裁分析道，私募资金是不会去一个已经有很多龙头企业的市场。投资者就是要在这个情况下发现一些好“苗子”，将其扶持上市。此外，尽管各个细分市场都有很大的市场机会，但私募对企业IPO上市的要求，首先需要企业所在细分市场发展前景足以支撑一家上市企业，这也要求所在细分市场能持续火热。

因此，细分市场的发展前景是私募投资者考察的关键之一。“新东方一上市，我们就马上开始谈论，赶紧看看教育吧。英语是一个很有价值的细分市场。”投资者们的观点基本一致。在新东方上市的前夜，

环球雅思也获投资，一切都在预料之中，毕竟新东方和环球雅思是国内英语培训界的领头羊和先行者。其实品牌在中国培训市场具有极大影响，使得这个行业出现了“头家排十里，下家无人津”的现象，中国英语培训行业出现了第一梯队和第二梯队的差距巨大，只有一、二、三名，没有四、五、六名的奇特现象。而新东方和环球雅思在英语培训市场已经很难再有其他企业能够超越。

除了细分市场，商业模式与团队向来也是私募基金需要仔细考察的。对于几乎任何“目标”企业，他们都需要考察是否有不同于其他企业的独特切入点，如课程设置、运营模式、营销方法、服务等等，对于团队则要求能有好的战略思维，而如何在教育这一特殊的传统行业内将商业模式和人才，尤其是关乎教育企业生死存亡的师资力量“标准化”复制是私募基金和企业面对的共同难题。

内容能不能比较快地、低成本地复制，然后产生一个比较高的回报；投入相同的资金所产生的边际的回报是不是要比原来的基金更高，这是投资者最关心的内容。此外，业务是否可以模式化并横向或纵向铺开也会被投资商们重点强调。

张永琪创办的环球雅思的经营模式是通过连锁加盟进行扩张，这样的模式深受风险投资商们的喜爱。而投资首先就是“投人”，其次才是投项目。张永琪多年来踏踏实实的工作作风以及环球雅思在雅思考试培训界中的领头羊地位更是让人和项目的搭配几近完美，软银赛富面对鱼与熊掌兼得的局面，自然是青睐有加。

“师资是否可以保证，开发是否有后续的储备是教育行业面临的重要挑战。”一位知名的风险投资家坦言，“如果只单单依靠几位明星老师，不免就和明星经纪公司一样，那么公司是虚弱的，一定有风险。”事实上，正如投资者们所言，如新东方、环球雅思般品牌过硬，且本身已经行成了一定规模的师资培训体系的企业还是比较少见的。

因此，对需要做大的教育企业而言，就需要跨地域、跨团队的复制产品，需要前期的研发投入。而受限于各地域生源、师资情况不

同，教育企业固定模式化的发展往往会遭遇难题。而在如今风险投资趋向PE化的今天，这一扩张瓶颈更让私募投资者集中注意到发展中期的企业。私募需要初步检验企业能否进一步规模化，要企业有一些财务的表象来验证其成长性。

此外，投资者和企业家们强调，在规模化过程中，如何保护知识产权和自身课程的设置等特色服务是需要从事教育产业的企业家注意的问题，尤其是选择加盟连锁时，需要注意控制加盟商“忠于”公司。

由于一般不涉及应收账款、存货等问题，教育产业的良好现金流是投资者和企业家公认的，再加之利润率较高，包括张永琪在内的许多教育行业企业家在采访中都表示，他们引入私募并表面上并不是因为“缺钱”，而“缺钱”带来的优秀师资的流失却会令教育企业方寸大乱。

2006年，环球天下教育集团急于引入基金，张永琪表示，甚至“还不了解基金究竟是怎么回事，需要给出多少股权，连商业计划书都没有逐字读完”。张永琪回忆，之前环球天下同样“安享”着很好的利润和现金流，但得知新东方有上市计划时，张永琪唯一的想法就是赶紧防御竞争，保护自己。作为轻资产，学校的主体就是由三部分组成，老师、校长（管理人员）和学生，其中教师的力量非常重要，教学设备只占很少的部分。“当时根本没想什么就拿了风投的发展战略。如果我们的竞争对手获得大笔资金，就可以第一时间请老师。如果他开出的工资水平比老师原来高得多，这位老师和学校的感情再好也会离开。老师走了，整个学校就没了。”张永琪十分坦诚地说。

从国际教育行业的经验来看，与中国以公立为主的学历教育不同，国外的大学教育往往有着较成熟的私立教育体系。除了私人捐赠和学费外，学校本身有一个基金进行投资，并能获得很好的收益，因此，国外的教育机构有能力吸引最好的老师。因此对本土教育企业而言，获得风投的资金往往非常关键，因为教育的水平，教师的质量是重要的衡量标准。

而除了资金以外，私募在以下几个方面对企业的帮助也非常巨大：

私募可以利用在不同市场其他的网络内为企业寻找国内和国际合作伙伴。如引进国外教学模式、教材、考试科目等；帮助教辅软件厂商与出版社或学校建立合作关系；安排学生进入合适的企业就职等。

在国外，民办教育企业有着更成熟的发展经验，更加善于资本市场上的博弈。私募可以将国外先进教育管理理念引入。

私募基金在将一所“学校”转变为“企业”的过程中，如何进行战略规划、完善公司治理，以及之后的IPO等方面有专长。

当然，要在教育这个特殊的行业内和私募获得双赢，其中一个极其重要的角色就是“校长”。

垂涎教育的风险投资2

从“校长”到“老板”，是一个商业化的过程，再到“企业家”，则是如何保持基业常青的过程。由于身份间的“对立”，这些过程将是充满艰辛，甚至矛盾重重的，尤其在中国的教育产业化仍刚刚起步的今天。

首先，是基金及股市对企业增长速度的要求，与教育本身品牌培育以及保持良好教学质量间的矛盾。尽管新东方在股市上表现良好，但校长俞敏洪却在上市后感慨，压力很大，也很疲惫，甚至“后悔把新东方做大”，后悔“把新东方弄上市”。“作为一家好的上市公司，你就要‘铁定’做到收入增长多少，利润增长多少，以及人数要增长多少。但对于一个教育机构来说，它最大的可持续性发展的保证，是在于它的教学质量，而并不在于它的学生每年增长了多少。我就陷入这个矛盾，一方面要保持公司的可持续增长，另一方面要保证教学质量同步增长。”

教育不能一蹴而就。从建立到赴纽交所上市，整整13年的细火慢炖，方才煲出“新东方”这一锅香浓的高汤。环球雅思从1997年开创，到2006年获得风投也过了将近10年的路程，而在2008年获得的第二轮融资，才使得环球雅思在上市的路上能够越走越快。

张永琪也以自己的亲身经历向教育企业的同行提出建议：在争取投资时最好量力而行。审视自己的发展是否可以达到私募基金提出的要求，如果以牺牲教学质量换取资金，那结果将是拔苗助长。

与风投家们相比，教育家们在生意经上确实欠火候，许多学校校长在新东方和环球雅思资本进入热潮之后，在媒体报道推动和市场压力下，开始发热。一时间“百年教育理想”孕育而生，不论学校大小，现在经营状况如何，不管上市目的如何，都开始四处寻找风险投资机会，家家上市的决心成了学校大小场合的表态口号，仿佛中国培训教育人人都能淘金。一时间，教育融资商业计划书，雪片般投向手拿资

本的风投家们。每份商业计划书都精心包装描绘了往年辉煌的业绩和代表来年雄心壮志的财务收益数字。

带着社会上对风险投资大举进入中国教育业的一些疑惑，张永琪谈到，“其实培训学校门槛低，维系成本要求不高，基本上用心经营的学校都会有些盈利。但是真正保持增长，并且有一定净利尺寸的机构其实并不多，几乎没有学校具备健全的财务体系，所以大部分校长都没法确认拿出的去年详细的收入。其中有些学校收益表面看起来不错，其实收益背后包裹着复杂的人际关系和国家特殊政策，比如：与那些公立中小学校长熟悉，在校内办个培训等，并不是一个真正商业市场模式，其实对于一些风投来说敢投资教育真的是一种风险。当前一些校长为了满足面子和声誉，对于风投家们的预算收入要求，通常是不假思索的给出“天价”般的未来预期，这种预想并没有通过合理预算和按教育市场规律思考。”

但教育产业也可能通过一些“捷径”更快地打造品牌。比如可以通过各种方式使用国外名校或者国内名校的品牌和课程，而国外许多教育产品同样需要国内公司的合作，当双方的需求一致时，快速见效并非没有可能，几家打着大学名校品牌的连锁少儿英语就是鲜活的例子。

从“学校”到“企业”的转变，另一个要面临的问题是更规范的公司治理的引入，和原先教育模式的矛盾。有投资者表示，由于教育行业在国内原先是一个比较“封闭”的行业，与规范的公司治理中的规范要求相距甚远。将传统与潮流对接，对从事教育的企业家而言，这就变成了痛苦蜕变的过程。

尽管张永琪很早就将商业化手段引入教学服务，例如注重营销手段、品牌服务等。但私募的介入，以及上市前的工作仍给了他很大压力。“跟律师、投行、和审计师打交道，以及一个战略规划和财务框架的设定，对于一所学校是非常陌生的，私募只能把我们领进大门，很多事情还需要企业自己完成这个工程。”

通过引进“市场化”和“职业化”的COO、CFO可能是解决这一难题的钥匙。“职业COO、CFO对企业引导的作用超过我。”张永琪表示，“除了梳理业务流程，COO、CFO还会对企业整体进行战略指导。之前的企业都是耕牛，低头干活，一年看一年，缺乏长远计划。而COO会拿全国的宏观数据进行对比，COO对企业有一个5~10年长期的战略规划。”

多数投资方表示，由于之前教育产业比较封闭，私募对教育了解得也不够细致，因此对教育有着更强管理能力的团队更容易受到信任。对于CFO的选择而言，最好是除专业金融、财务经验外，还能够有一些传统服务行业经历，这是因为教育从一些特性来说比较偏向传统。此外，教育产业CFO还需要有更好人际沟通能力，这是由于教育产业的体系比较大，CFO掌握总部和各教学分部的情况，和投资者有着密切沟通。

而教育产业CFO在资产进行评估时面临更大困难。例ǹ，如何评估学校里最关键的资产—教师资源并不容易。另外，在国外，研发等投入形成无形资产可以较容易地计量。而在国内，如课程设置等比较难申请专利，难以从财务上计量。因此教育产业的CFO，需要准备两套体制，一套遵守国内的体制，而在企业内部，还需要另一个财务框架来对资产进行更准确的衡量，以运用于企业管理，这就需要CFO以及团队对所在的细分市场和自身企业的管理模式有一个非常透彻的认识。

相比其他行业，教育行业往往现金流要更好，但正因如此，企业就容易乱花钱。“如何规范财务支出，计量投资收益，这是CFO需要关注的。”投资方提醒道。

公立教育一直得到国家的扶持，其实在一些与国家学历教育阶段有关的民营培训教育，仍然在利用国家政策方面的缺陷和体制尚未改革的优势，进行着“高收益”的办学，例如：国家教育部三令五申反对中小学生课外补习，要求给学生减负，培养技能和应用能力型学生，

公立校长在政策的压力下，开始转为“地下交易”，使一些社会办学机构有“机会”，与公立校长们合作，间接完成“课余补课”带来的收益，但是国家必然会对这种“不法关系”出台政策管制，同时“追求补习”的中国式教育也会随着教育的发展，逐渐转变和改观，这种从事中小课外补习的机构也将面临挑战。已经看到的例子有，几年前大学四级考试几乎是所有办学机构最羡慕的盈利项目，但是大学四级考试改革使得从事四级培训办学红火的机构，一年间化为乌有。

所以资本的投入在注重教育品牌投资的同时，也要清楚地熟悉和了解办学机构优势项目的生命力和与国家教育发展趋势的吻合，从而规避教育投资因为国家政策变动带来的大起大落。

对于资本进入民办教育，张永琪说出了他心里的想法：“资本看中中国民办教育市场确实让人鼓舞，新东方是中国民办教育的优秀代表，为民办教育打开了一片天地，中国也会有更多的有志机构在美国上市，同时也希望国内证券市场也能给予机会，使教育企业在国内资本市场同样可以上市。”

“十年树木，百年树人”，这句古语或许对于今天中国的教育产业有着另一番含义，不仅仅是校长需要顺利完成到老板的转变，更是需要团队同时具备校长的责任心、老板的生意头脑和企业家的长远眼光。“有理想，有道德，有文化”其实可以作为对教育产业团队的判断标准。有文化才能吸收各种先进的思想观念，有道德是企业被公众接受的必然要素，而我们可以发现，如今最具生命力企业的管理者，如李彦宏、马化腾等人，都并不盯着赚钱，而是致力于改善人们的生活方式。而对于原本就与个人价值的实现和社会发展密切相关的民营教育产业，或许更应该如此。

教育行业，大家都把它形容成朝阳行业。它不仅是朝阳行业，而且是迅猛发展的前途非常广阔的行业。国家从1995年开始调整民办界定法，规定了民办学校的投入可以得到市场回报，这样就促进了更多有志创业的人开办学校。前景光明的同时，它也存在许多和其他行业

不一样的特点。比如它的时间投入要长一些，大家都在休息的时候，可能是你最忙的时候；另外，教育是一项非常烦琐细致的工作，不完全等同于做生意；同时，教育涉及的都是人的层面，一个学校包括学生、办学者和老师，使三者关系和谐，良好运转才能最终使学校办成功。而环球雅思和新东方能够成功融资，说明更多的海外资本看好国内培训市场，说明它的利润点很高，同时也使得国内的培训界热情更加高涨。

从商业角度来说，教育行业是一个风险小、收益相对稳定的行业，同时还有很好的现金流。学费先交给学校，学校按照规模来开办，这对于投资者来说风险较小。当然，通过创业走品牌化的学校，在树立品牌方面就得有大规模投资，让全国更多的人接受这个品牌。所以张永琪觉得，办教育对于创业者来说不乏是一个很好的选择。

但是对于今天教育行业在资本面前的“浮躁”，张永琪呼吁同行，珍惜教育诚信，实事求是，让中国民办教育健康长久地发展。

随着民办教育的资本化加速，巨头品牌企业的发展将会更加膨胀，未来中国教育培训竞争将更加激烈，并购、整合将不可避免，各地培训“诸侯”将展开资本、服务、教师、硬件等方面的厮杀，而这种竞争和扩张给消费者—学生们将带来更好的服务和收益。可以预见，未来环球雅思将会大打“服务、价格、教学质量”牌，向学生们倾斜，提供更好的产品和服务。

一个人呱呱落地，正是一场梦的开始

很多人在成长的过程中总会遇到这样那样的机会，但是，他们中的绝大多数会被现实无情地埋没。梦想的道路，不可能是阳光坦途，成长的风帆，也绝不可能一下子就把你带到成功的彼岸。

梦想也不是从来就不会改变的，随着时间的推移，人生阅历的增长，它也会逐渐定型，那个时候，人们会为了这样一个梦想而选择矢志不渝地去奋斗，那个梦想，就会成为他一生的事业。

张永琪在人生的岔路口发现了一个机会，那个时候，他只是把这样的一个机会留给了环球雅思。他也没有想过，环球雅思会成为他今后的梦想，以至于环球雅思具体成立于哪一天他也想不起来，只是依稀地记得那不过是一个平常的日子。没有欢呼，没有剪彩。总之，1997年的某一天，张永琪踏上了进军雅思培训的道路。

最开始的时候，张永琪冒着凛冽的寒风在加拿大使馆门口叫卖雅思培训资料。2006年，张永琪成功蜕变，从一个美国公司的金牌销售人员转变成雅思培训行业领头羊环球雅思的校长，并成功融资2500万美元；创业11年之后的2008年，环球雅思开始向集团化规模迈进，新成立的环球天下教育科技集团再次获得追加投资；在未来不远的日子里，张永琪领导的环球天下教育科技集团就会迈出上市的步伐，他的目标是纳斯达克。

回顾创业多年的历程，张永琪遇到过很多困难，每一次困难都足以让他倒下：与合伙人的分道扬镳，工商部门的停止办学令，非典的侵袭，走出北京市场的困局……但面对如此多的危机，张永琪只信奉一个词：坚持！现实是残酷的，未来社会的竞争将会越来越激烈。但是，生活赐予我们的是一样的多。正视现实，为了你的理想而永不言弃，我们完全可以一步一个脚印地实现我们的梦想；正视现实，为了你的未来永不言弃，我们完全有能力找寻我们向往的领空；正视现实，为了你的成功永不言弃，我们完全可以拥抱辉煌。因为，我们知

道，只要坚持—永不言弃，我们的明天会充满阳光，充满成功的喜悦。因为我们都知道：坚持的昨天叫立足；坚持的今天叫进取；坚持的明天才叫成功。

顽童的蜕变1

如今，当你看到架着黑框眼镜，文质彬彬的张永琪，很难想像他小时候是一个调皮捣蛋的孩子。说句毫不过分的话，在初二以前，他除了在让老师头疼方面首屈一指外，各方面都表现平平。

张永琪从小就跟着父母来到了长沙，在山清水秀的城市度过了无忧无虑的童年。长沙早在春秋时期，就是楚国雄踞南方的战略要地之一。当年毛泽东在长沙的橘子洲头写下那篇著名的《沁园春·长沙》，更是为长沙增添了一份豪情壮志。可是张永琪小时候却是极其平凡，没有显示出过人的才华和学识，而跟随外婆留在北京的哥哥，却素有“小神童”之称，更是1985年北京的理科数学高考榜眼，成为了中国科技大学生物系的高材生。哥哥从小就显得天资过人，以至于小时候张永琪觉得哥哥将父母的优良基因全部继承了，而自己却只能做个普通人，导致各方面都不能得心应手。由于学习成绩不算太好，加上又顽皮捣蛋，张永琪总是老师点名和关注的对象。

从初中开始，张永琪就给了老师们淘气的印象，几乎所有给他上过课的老师都知道这个小淘气包，张永琪却也自得其乐。不过张永琪毕竟还是生活在教育世家，虽然平时比较顽皮，但还是很有自知之明，知错就改。在初二的时候，班上来了一位刚毕业的女老师，负责教英语。看着新来的老师，张永琪满不在乎，经常在课堂上和同学打打闹闹，这对一些想认真学习的同学是不小的干扰。刚来的小老师多次发出口头警告，可是这招对影响课堂秩序的小捣蛋们完全不起作用。有时候，出于维持课堂安静的需求，小老师会走到这些调皮捣蛋的孩子桌前，敲敲桌子，提醒他们安静。这一招还是比较管用，看着老师从讲台上走下来，张永琪的腰马上挺得特别直，两只手整齐地叠放在桌子上，教室里也能获得暂时的安宁。可是，捣蛋却是张永琪和那群小伙伴们的天性。有一次，在老师转向黑板的一刹那，五六支粉笔头齐刷刷地向女老师射去。张永琪射得最准，正中小老师的后脑

勺，他得意极了，差点没在课堂上与朋友击掌相庆。可是还没来得及高兴，让全班同学诧异的事情发生了，老师的一双大眼睛齐刷刷地流出了泪水。张永琪看到这一幕，也顿时傻了眼。在他的小脑袋瓜里，他总是认为，老师是统治者，顽皮的结果总是被罚留校或叫家长，老师怎么会哭呢?

当天放学的时候，13岁的小张永琪一直忐忑不安，白天发生的那一幕一直在他脑海里久久不能散去。回家的路上，小张永琪低着头，一路沉思，他知道自己伤害了别人，他意识到这样做是不对的。父母从小就教育张永琪要尊敬老师，英语老师委屈的泪水给他带来了深深的震撼。张永琪开始意识到，绝对不能再这样调皮下去，而应该更加努力地学习，争取取得好成绩。临近升初三，就要面临考高中的时刻，张永琪的成绩却是排在班里倒数十名以内。如果继续下去，最后的结果也许就是初中毕业后，再勉强读一个职业学校，然后靠父母托关系安排工作，开始按部就班的生活。其实，在人生战场上，最大的敌人是自己，很多人只想改变别人，而不愿意改变自己，只向外突破，所以失败。如果你不能突破自己，斗不过自己的人性，就很难成功。只有向内突破，改变自己，才是真正的突破。张永琪可能不懂这样的哲理，但是想要取得好成绩就只能靠自己，这浅显的道理，他还是明白的。女老师的泪水唤醒了张永琪的自尊与自强，他顿时像换了一个人似的，开始挑灯夜读，开始奋起直追，逐渐成为了老师眼中的“好学生”，所有的老师都对张永琪的改变感到无比的惊讶，而张永琪更是通过勤奋刻苦的学习，打下了英语的良好基础，进入了高中10个班级中的前2个重点班，同时也为今后从事教育事业埋下了伏笔。

初中时代的这次刻骨铭心的事件，让张永琪的学习成绩逐渐变得优秀起来，他也很顺利地考上了高中，并且以优异的成绩从大学毕业。按照当时国家的分配制度，张永琪可以被安排在湖南省商业厅，从此开始安逸的生活。可是张永琪并没有按部就班地去工作，他想起了高中时看过的一篇文章—《别让别人偷走你的梦想》：

比尔·克利亚是美国犹他州的一名中学教师。有一次他要求学生以自己的《未来理想》为题写一篇作文。

一个名叫蒙迪·罗伯特的孩子兴高采烈地写下了自己的梦，他梦想将来有一天拥有一个牧马场，他描述得很详尽，画下了一幅占地二百英亩的牧马场示意图，有马厩、跑道和种植园，还有房屋建筑和室内设计图。

第二天他兴冲冲地将这份作业交给了克利亚老师。然而作业批回的时候，老师在第一页的右上角打了个大大的“F”(差)，并让罗伯特去找他。克利亚打量了一下眼前的毛头小伙子，认真地说：“蒙迪，我承认你这份作业做得很认真，但是你的理想离现实太远，太不切实际了。”

蒙迪一直保存着那份作业，正是这份作业鼓励着蒙迪，一步一个脚印不断超越创业的征程。多年后蒙迪·罗伯特终于如愿以偿地实现了自己的梦想。

顽童的蜕变2

后来，克利亚老师为此留下了忏悔的泪水：“蒙迪，现在我才意识到，当时我做老师时，就像一个偷梦的小偷，偷走了很多孩子的梦，但是你的坚忍和勇敢，使你一直没有放弃自己的梦！”

大学毕业的时候，张永琪对自己的梦想还是模糊懵懂。在初中埋下的为教育事业奋斗的种子，虽未曾发芽，但是却吸收了足够的养分，随时期待破土而出。面临人生选择的张永琪，从小都没有离开过父母，如今长大成人，他希望能够找到属于自己的梦想，拥有自己的一片蓝天。于是，他决定“好男儿行走四方”，便与好友结伴去改革开放的前沿阵地—深圳特区找工作。当时深圳的一家大公司对他们进行了面试，并通知他们等候消息。然而，对于盘缠很少的毕业生来说，等待就等于煎熬。朋友终于在没有确切时间通知的等待中支持不住了，开始描绘回湖南的美好生活：有一帮志同道合的哥们，有可以依靠的父母亲，有牢不可破的关系网，还有稳定清闲的工作。可是在这里，就算应聘上，也只是合同工，如果应聘不上呢？未来只会一片渺茫。

朋友终于决定放弃。然而张永琪自从考上高中以来，时常靠着努力取得令人瞩目的成绩。他总觉得不能轻易放弃，总要尽可能多地尝试，给自己创造更多的机会。不轻易放弃任何一个机会，不放弃努力，也许是“潇洒走一回”，也许就是人生的机遇。在张永琪的心中，他记得第二次世界大战结束之后，英国首相丘吉尔进行了一次最短却又最脍炙人口的演讲，演讲全文是：“永远，永远，永远不要放弃！”张永琪真的没有放弃，在朋友离开深圳之后，他乘船来到珠海，这里也是经济特区，也有很多机会。张永琪掂量着手上剩余不多的吃饭钱，抓紧时间向几个单位和企业投递了简历。非常幸运的是，在投递简历的第二天，他便接到了珠海市劳动局的面试通知，张永琪在面试的时候充分展现出大学生的聪慧和勤奋，面试官一眼相中，他很快

和劳动局签订合同，并且一呆就是7年。现在回想起当时的情景，如果他少坚持一两天，和朋友一起回到长沙；如果他因为信心不足而少投递一份简历，人生便又要重写。

张永琪经常告诉他的学生，凡事都有解决的方法。许多人不知道自己的奋斗目标，所以有喜欢的目标是值得庆幸的一件事，因此尽管努力去获取，抓住每一次看似渺茫的机会，为向目标靠近迈出关键的一步。

许多人非常容易满足于现状。诚然，人应当享受现在，乐天知足。然而在精神上要不断地追求，在事业上要不断地创新，才能迎来一个又一个新鲜的明天，呼吸有成就感的空气，感受平凡人的不平凡传奇。

有了目标后，还要增强自己的执行能力。我们中国人的智慧是足够用的，但是许多人仅仅停留在口头上，或者是小富即安，贪图安逸；或者是信心不足，不敢付诸行动；更多的人则是流于疏懒，想想而已。若要将梦实现，就要认准一件事情，即刻行动，给自己一次展翅飞翔的机会！

那个年代的留学梦1

在珠海的七年职业生涯中，张永琪养成了良好的工作习惯，不挑肥拣瘦，勤快而有效率地把非常细小的工作做到最好。简单的事情重复做，重复的事情认真做，就是当时张永琪对待工作的态度。

他常提起当地人非常勤快，印象特别深刻的情景是，在当年还是渔村般的珠海市，每天清晨，太阳刚露出一丝光芒的时候，就能看见很多渔夫开着渔船，大水袋中装满了鱼，渔夫们每天早上会将鱼送到鱼市上去卖。岸边此起彼伏的马达声，一大早开始劳动的渔夫，不管生意做得有多好，事业做得有多大，他们依然在一线劳作着。这样的场景让张永琪深受鼓舞，他每天坐在办公室里，工作环境要比渔夫们好很多，但是他没有享受安逸的工作，他不满足于每天喝茶看报，然后抽一点点时间去工作的日子。张永琪像渔夫们一样勤劳，有的时候，本不属于他该做的事情，他也愿意去帮忙，因此张永琪在单位里有着不错的人缘。此外，张永琪的动手能力也很强，全方位的能力让领导对他赞赏有加。在珠海工作7年之后，领导对他委以重任，将他派到北京工作。

到北京不久之后，张永琪就遇到了他一生的爱人—张晓东，张晓东现任环球天下教育科技集团董事长，与张永琪一同为了他们的教育梦想而奋斗。张永琪当年与他太太恋爱半年就结婚了，可以说是当时闪电结婚的典范。是什么使颇有女强人风范的张太太这么快便将终身托付呢?

这里有一个小插曲。有一次，两人约定，张永琪在太太公司门口等她，再一起出去。张永琪如约而来，晚上六点半就守在她公司门口，甜蜜地等待心上人的出现。谁知，阴差阳错，那天太太也许是随着同事一起从侧门走出去了，也许是那一瞬间人多谁也没看见谁，总之在那个还只有BP机的年代，张永琪不敢去电话亭打电话，怕太太会马上出来，于是在呼呼的北风中苦守着，足足等了8个小时，张永琪不

停打着寒战。而太太以为他有事，没去接她，心里想就算后来去接她，等不到也该走了，谁知往家打电话一直没人接，直到夜里两点多钟，赶快给BP机留言，告知已在家，张永琪才从等待中解脱出来，步履蹒跚、哆哆嗦嗦地回到家里。说起这段往事，张永琪不仅没有“受苦”的样子，反而一脸的夫妻情意，解嘲地笑着说：“早知我一直等到早上她上班，也许一个半月就结婚了！”

结婚以后，张永琪和张晓东过着幸福快乐的生活，但是，生活的压力，让两个年轻人想到了改变自己的环境，他们当时虽然不拮据，但是也不算富裕，这样的日子使得他们不得不为自己的未来考虑。在国内的工作虽然非常顺利，但是张永琪和张晓东总是觉得缺乏一份激情。当时张晓东的妹妹在日本，弟弟在澳大利亚，家里人都希望张永琪和张晓东一起到国外定居。一些国外的朋友偶尔也会打电话向张永琪他们讲述一下外面的世界。看着国外先进的技术和更加优越的生活条件，张永琪及夫人也开始考虑到国外发展。在当时留学大潮越来越汹涌的时候，出国成为了不知多少年轻人梦寐以求的一个愿望。

翻开史料，自1872年清政府派出首批官费赴美留学生至1978年，106年间，中国出国留学生总数只有14万人。中国留学人数的增长是从改革开放那时开始的，1978年6月23日，邓小平同志对派遣留学生问题做出指示：“我赞成留学生的数量增大……要成千成万地派，不是只派十个八个。”

因邓小平的一句话，中国留学史从此开启了一个崭新的时代。中国的留学生群体开始迅速壮大，到2008年留学生总数已经超过140万，足迹遍布全世界109个国家，所学专业覆盖当代所有学科。同时，超过九成的留学生是在美国、加拿大、澳大利亚、日本、新加坡、韩国以及西欧等发达国家学习先进的技术、理念、经验。因此，留学人员不仅仅是中国对外开放与国际接轨的一个窗口，与世界各国展开交流合作的一道桥梁，也是中国派出学习先进国家的优点以利自身全球崛起的排头兵，是中国重要的国际人才资源库。

几十年的时间，随着改革开放的深入，留学潮也在发生巨大的变化。

那个年代的留学梦2

其中，最显著变化就是留学生由最初的公派为主变为目前留学生90%以自费为主。1979年初，邓小平率团访问美国，在与美国总统卡特所签的协议中，将中美关于派遣留学生的口头谅解作为正式协议加以签署。此后，中国政府和民间教育代表团纷纷出访日本、加拿大等国，同时也接待了各国访华代表团，商谈互派留学生事宜，签订了一系列合作协定和执行计划。随之，赴美、英、日、德、法等西方发达国家的中国留学生陆续踏上求学征程，掀起了中国近现代以来最大规模的出国留学热潮。这一时期，国家公派出国留学的学生，都是从各高校和科研院所千挑万选，彼时的留学多是“精英”出国。

1979年，文革后中国第一次派出50位年轻人去美国做访问学者。他们首先统一去了位于华盛顿的中国驻美国大使馆，到达之后，他们开始给各个大学写申请信。然而，登陆美国的这一批留学生，还根本不知道该怎么跟美国的大学联系；甚至对方回复的信件他们也看不懂—当时两个分别来自上海生化所和北大的生物学老师，对分子生物学是怎么回事都不知道。由于公派留学是国家从宏观战略出发有针对性、有步骤地向外派遣留学人员，在中国的现代化建设进程中更是起着不可替代的作用。“我做梦都没有想过能出国留学”—这是20世纪70年代末80年代初获得公派留学名额的人说得最多的一句话。

1981年，虽然自费出国留学的政策已经放开，托福考试也于这一年进入中国，但由于当时并没有“先富起来”的群体，国民平均收入与西方相比普遍差距悬殊，再加上社会观念的盲区、信息不对称、手续的复杂，能够靠自己出去留学的人是凤毛麟角。随着改革开放在经济上取得巨大的成就，加上1985年后政策的日渐完善，例如简化手续取消“自费出国留学资格审核”、出台“支持留学、鼓励回国、来去自由”的政策等，中国向外留学的大门才算完全打开。公费留学生的总数并没有减少，自费留学生的总数则呈爆炸性地增长。根据统计，2007

年度中国各类出国留学人员总数为14.4万人，其中自费留学12.9万人。其中，在北京、上海等一些城市，自费出国留学的学生数量年增幅高达25%以上。

在张永琪就读大学期间，虽然自费出国留学政策逐步放开，但是在那个时候，张永琪出国的愿望并不是很强烈，他觉得在中国的土地上挥洒青春的汗水才是报效祖国的最好方式。这样的想法也促使张永琪在大学毕业后，就按部就班地踏上找工作之路。

随着留学人数的不断增长，留学生所学专业也发生了不小的变化，最初派遣的留学生多以理工科为主，经济管理类与人文学科等专业早期留学人员涉足较少。随着国家以经济建设为中心以及市场经济主体地位的确立，尤其市场经济催发了创业大潮，人们甚至意识到科技的现代化也需要伴随科技的产业化。因此，我国留学人员的专业开始发生巨大变化，更多的人选择金融、工商管理、法律、会计、医科以及计算机、网络等实用型学科，同时文化创意产业的兴起，也使人文社科专业的留学生日渐增多。而从最近几年的留学大潮中也可以看到，留学生的学习兴趣日趋多元化，专业也更细化，留学生分流到了各个专业领域，像通信、环境、建筑、翻译、生物、传媒、市场等多个以前很少问津的专业，现在成为热门专业。随着国内就业难度增加，这两年美国商科、医科成热门，英国理工科热度增加；加拿大金融类专业持续走热；新加坡物流类专业成新宠；爱尔兰音乐治疗教育引起关注；马来西亚心理学、多媒体专业也受到一些学生追捧。跟当年的理工类留学生比，现在的学生更注重自身价值的体现。

在珠海工作期间，张永琪对于社会的关注更多集中在日益蓬勃的市场经济上面，心中潜藏的留学梦并没有在这个时刻得到释放，他考虑更多的是如何实现自身的价值。

那个年代的留学梦3

留学潮使得出国留学的整体年龄越来越“青春”。其实在国内老三届的大学生当中，就有很多都是高龄生，公费留学一般又多是出国读硕士、博士，因此年龄普遍偏大。到20世纪90年代以后，自费留学规模越来越大，同时，中国从中学教育到高考再到高等教育竞争激烈，教育实力却又不佳，与自身的国际地位严重不相称，教育体系也屡遭诟病，因此，留学低龄化的趋势开始出现，许多有条件的家长都把孩子送到教育先进的发达国家读本科，甚至去读中学。

要追溯低龄留学的历史，可以追溯到清朝。中国第一批留学生是清政府派出的120名留美幼童，他们的年龄都在9～15岁之间。其中，至少有50多人进入哈佛大学、耶鲁大学等美国著名学府。可以说，中国留学的历史是从低龄化留学开始的。但现今的低龄化留学趋势，却更多源自国内就业的压力以及教育水平的落后。在当前的家庭中，家长多以子女的教育投资为主。因此，具有国际化和全球化意识的新一代学生家长会千方百计送子女出国接受更好的教育。

而伴随着归国留学人员的增多，他们的就业领域也发生了巨大变化。20世纪80年代回归的留学人员，特别是公费留学生，大部分都集中在政府机构、大学、科研机构以及国有企业就业。但20世纪90年代以来，大多数的海归人才都在体制外就业，主要活跃在新经济、高科技和第三产业领域，西方跨国公司的在华高管、新经济领域的创业者大部分都是留学生出身，这些高层次人才是中国新经济发展的主要推手。随着本土企业走出去的需要，海归人才未来还将在本土企业国际化上发挥重要作用。

中国目前已有超过30万的留学生回归，海归让中国加速进入互联网时代，也给许多传统产业注入活力。海归群体给中国带来的多元效应还体现在观念上，如现代企业管理制度、国际商业规则、国际化的思维与思想文化观念等等，影响深远。海归从政也出现了新气象。海

归派从政始自清末，辉煌于民国，黯然于“文革”，复兴于当代。与历史上的叱咤风云相比，当代海归对中国政坛的最大贡献是凭借专业技能与先进理念，在政策设计与具体执行上，帮助中国经济社会与国际接轨。

30年改革开放催生了留学与海归大潮，中国发生了巨大的变化，中国留学生群体也以自身的努力做出了应有贡献。中国进出口贸易总额占国内生产总值已由1978年的9.7%变成2007年的66.8%，中国已是全球经济体系中不可分割的部分。未来的国际化进程将需要更多的国际化人才，因此，中国的留学与海归大潮还会来得更为猛烈，留学人员为中国发展做出的贡献还会更大。

出国留学工作，也经历了从起步到发展到不断完善的过程，成为我国改革开放和对外交流的重要窗口。从国家到地方，从高等院校到科研院所，一套与社会经济发展相适应的出国留学管理和运行机制已逐步建起，形成了国家公费、单位公费、自费出国留学三大主渠道，优势互补，发挥着各自不同的作用。有人评价说，这一代华人留学生和海归学者对中国所做的最重要贡献，一是打破了思想禁锢；二是改变了中国和中国人在国际上的形象；第三才是带动了国内科学技术的发展。

30年前的留学，更多的是公派留学，是一种不充分竞争下的、无奈的精英留学；而今天的留学，变成了全民留学、大众留学，人们有选择的自主留学。

那个年代的留学梦4

1997年，眼看就要进入而立之年的张永琪，意识到国外领先的技术、优越的生活和工作环境将能让自己的能力得到提升和发挥；身边一些朋友和亲戚也劝说张永琪，让他出去看一看，寻求更好的发展。这个时候，张永琪心中的留学梦想被完全唤醒，他萌生了出国的念头，开始有意识地去关注出国的政策。经过详细的了解，张永琪明白，他并不是一个学者，不需要在自己的专业技术上取得深造的机会，出国留学并不适合他。倒是因为他所学专业的缘故，加入加拿大的技术移民行列，却是一个不错的选择，这将使他能够充分发挥自身特点和优势，赢得一个全新的发展空间。

加拿大属于英联邦国家，而想要去英联邦国家留学，或者是移民，雅思考试不可或缺。雅思（IELTS）考试目前在世界105个国家设有224个考试中心，由英国剑桥大学测试中心、澳大利亚高校国际开发署及英国文化委员会共同举办，得到英国、澳大利亚、新西兰、加拿大等国家众多院校的采用并认可。雅思考试时间为2小时45分钟，考试内容包括听力、阅读、写作和口语四部分。它是对学生英语水平综合、全面的测试，不考专业知识及语法。整个考试充分体现人性化特点。

雅思考试分为普通培训类和学术类，其中培训类是为移民而设，学术类则是为留学而设。二者区别在于阅读与写作方面难度不同，听说能力测试则完全一样。

雅思成绩对获得英联邦国家的留学签证非常重要，所有英联邦国家都必须要这个成绩，如英国、加拿大、澳大利亚、新西兰的留学、移民、连投资移民都需要，荷兰也必须要。现在有2000多所美国学校也接受了雅思成绩。如果雅思考试管理部门把命题小组放到美国、欧洲去，将会有更多的国家在签证时看重雅思成绩。

在那个时候，张永琪想通过技术移民走出国门，到另外的一个国度开辟自己新的春天。可是面对从未听说过的雅思，他会作何选择呢？其实当时能够作为技术移民的人员，都是有着不凡的才华和能力。有才华，有梦想，而且又勤奋，又能不怕苦坚持的人，都知道会为自己搭建通往成功的阶梯。因此从另外一个方面看，张永琪当时就算不开创环球雅思的事业，在他从事工作的领域，他依旧会是一个佼佼者。

10亿品牌的起源

1997年的时候，张永琪和夫人为了获得加拿大技术移民的资格，迫不得已与雅思来了一次亲密接触。“之前的加拿大移民申请人语言能力都是通过与移民官的面试决定，那一年非常不幸，申请人猛增了3倍，应付不过来的使馆，要求申请人必须在申请前参加一种叫‘IELTS’的英文考试，进行首轮筛选。挺不幸的，我赶上了这一波。”张永琪在回忆当时的情况时这样说道。按照当时加拿大对移民的要求，一定的雅思成绩是成功移民必须迈过的一道门槛。1989年雅思考试进入中国，2000年前参加者多为政府公派培训和移民申请人，全年考试不过几百人。如今，中国内地每年参加雅思考试的有25万人以上，仅在环球雅思参加培训的就有十几万人。而在多年以前，雅思考试几乎不为人所知，包括“雅思”这两个中文汉字的出现，也是1999年以后的事情。

在那个时候，没有人会去刻意学习雅思，往往是因为某种需要才不得不去学习。和许多人一样，张永琪接触雅思是在办理加拿大技术移民过程中。

想要移民，就必须要考雅思，当时唯一的复习资料就是一本考试指导手册，考试方称为“Handbook”，里面有且仅有一套样题，告诉你雅思考试是怎么回事。除此之外，找不到其他任何关于如何准备雅思考试的信息。瞎子摸象，还有个大象站在那让他们摸，而当时张永琪和在使馆认识的3个移民申请人，大家连大象的影子都不知道在哪里。看看现在的图书市场，雅思、托福、四六级、考研等与英语相关的考试，复习资料琳琅满目，极其丰富，大家挑选的余地也比较大。1997年的时候，物质虽不再缺乏，但是雅思在当时还是属于鲜为人知的新事物，雅思考试的市场也并不大，从而导致各方面资料都呈现一种短缺甚至是空白的景象。张永琪手拿着一本考试指导手册，心里没底，毕竟他的英语水平达不到登峰造极的地步，为了取得移民资格，他便

开始四处搜罗信息，尽其所能去寻找更多的复习考试资料，为了能够一次性顺利通过这第一次听说的考试。

张永琪陷入了无头绪的寻找资料过程中，几经努力，依旧没有取得突破。好在张永琪一直没有放弃，寻找资料的努力从北京扩散到全国。终于，功夫不负有心人，经过多方努力，最后终于得知深圳有一位教雅思的老师，叫史美舟。那时全中国只有在他手上能找到像样的“全真试卷”。张永琪并不认识他，出于对雅思考试的无助和对复习资料的渴求，还是托热心的大学同学介绍，给他打去了长途电话。出乎张永琪的意料，史老师非常热情，在电话里告诉他应该怎样去准备，还给他寄去一份学习资料。这件事让张永琪深受感动，至今对老同学的热心和史老师的热情记忆犹新，无法忘怀。一个短暂的电话，一份手抄的试卷，成就了环球雅思的希望之光。在收到史老师寄的雅思复习资料后，张永琪如获至宝。大家利用有限的资料认真准备，包括张永琪在内的3位移民申请人都顺利通过了考试。

考完之后，按照当时的要求只需要等待使馆通知就行了。可是张永琪总觉得这份复习资料来之不易，就这样丢了太可惜，如果以后有人需要，还可以传给他们。出于这样的简单想法，他把资料复印了10份，带到了加拿大使馆门口，询问是否有人需要。那个时候，加拿大使馆门前每天都有100多人排队，张永琪也没有什么好的叫卖方法，就只好红着脸挨个问别人是否需要这些手抄后复印的雅思资料。第一天，第二天，接连一周都没有什么反应，排在使馆门口的人群似乎觉得带着眼镜、略显瘦削的张永琪是个江湖骗子。一次次的拒绝没能让张永琪放弃，他一如既往地坚持着，他相信即使是尝试也要做到位，浅尝辄止不是他的行为方式。依靠这样执著的个性，张永琪在使馆门前的“叫卖”持续了整整一个冬天，北京的冬季寒冷异常，“露天作业”的滋味可想而知。这份“事业”的微小不言而喻，任何一条理由都足以让人放弃这样一个“叫卖”的事情。然而，张永琪坚持下来了。他相信，能够帮助自己的一定能够帮助他人，他相信，付出总有回报，成

功需要执著相伴。张永琪清楚地记得第一个买资料的是个天津人，矮矮的个子，当他拿到这本资料时，兴奋地紧握着他的手连声说谢谢，当时这位天津人说了不知道多少感谢的话，对于苦心准备多年的移民申请人，雅思成了可怕的“拦路虎”。张永琪做成了他的第一笔生意，那时没有第一桶金的概念，所以也没有所谓挣到第一桶金的兴奋，但是，张永琪那时的心情却无比激动，他清楚地知道，这样的一份资料是能够得到考雅思的人认可的。

有了第一位买家，第二位，第三位很快打听而来，生意开始逐步好了起来。可能是这些申请移民的人真的太需要雅思的成功，复习时才发现无从下手。最简单的一份资料，也是对他们参加考试的最大帮助。从此在工作之余，张永琪开始尝试着?工复印、装订这些资料，时不时地去加拿大使馆前叫卖几本，最贵的一本竟然卖到了200元。资料卖起来比较顺利了，可是一本一本卖到底能卖多少呢？张永琪并没有满足这样一个小生意，他心里总是想着应该将雅思考试大力推广，说不定会发掘出一个更大的市场。

对这样一个可能影响人一生的考试，却没有引起商家们足够的重视，张永琪觉得未免有些可惜。作为移民的门槛，如果考不过，多年移民的梦想和努力将会全部付之东流。张永琪在每天叫卖完了以后，总是在不停地思考，既然资料有人需要，那么，能不能通过别的方式让这些考雅思的人有更深的领悟呢？很自然的，张永琪想到了找老师给大家详细讲讲，这样还能节省他们的时间。创办雅思培训的想法，就这样在张永琪的脑海里建立起了最初的轮廓。

第一步总是艰难的，这是多数人没能“成功”的主要障碍。跨出第一步并且坚持下来的人，总是少数，也是多数人眼中的“成功者”。张永琪时常对同事说，想要成就自己的事业其实也简单，年轻人注意培养自己的韧劲儿就好了，从小事做起，加强性格中的执著成分，增强执行力。性格决定命运，习惯决定人生，这些都是有道理的，然而，

这些却不是不可改变的，只要有意识地训练和培养有益的部分，就能逐渐有脱胎换骨之感，走上另一条充满奇遇的康庄大道。

几乎每个人都会陷入至少一次职业的迷茫期，几乎每个成年人都会不经意间走到十字路口，在选择中犹豫徘徊。我们中国人不是不勤奋，而是因为担心蹉跎岁月，害怕付出得不到结果，常常在优柔寡断中裹足不前。事实上，每一步都有意义，哪怕没有达到暂时的目标，也会开启另一扇心门，通向另一个未知的美好世界。

麦当劳之父雷·克洛克曾经说过："在这个世界上，夺取成功的方法只有一个，那就是'坚持'，这是其他任何因素都不能取而代之的。'富有才华'不能，才华横溢而终无所成的人早已屡见不鲜；'天才'不能，许多所谓的'天才'最终给世人留下的不过是一堆笑柄；'教育'也不能，受过良好教育的社会宠儿比比皆是。唯有下定决心而坚持不懈，才能战无不胜、攻无不克。"不知道张永琪在叫卖雅思复习资料的日子里是否知道这样一句话，但是，无可否认的是，在那个时候，你看到的只有张永琪在凛冽寒风中叫卖的坚持。

万里长征第一步1

成功的路上不可能是坦途一片，必然会有意想不到的困难，要想成功就必须勇于面对这些困难和考验，困难会制造麻烦，会阻碍前进，但其是否就一无是处？肯定不是，当我们认真对待这些困难时，我们会因此造就坚强的信念，积累宝贵的经验，变得更强。

张永琪也曾经历过很惨痛的经验教训，不过也正是因为这样的经历，让环球雅思走上了良性发展的道路，也让他得以在培训行业继续生存下去，并最终让竞争者败下阵来。

1997年，张永琪在大使馆前卖了一段时间的复习资料以后，觉得有必要通过另外的形式来让更多需要参与雅思考试的人能更深入地去了解雅思并通过考试。很自然的，张永琪想到了办培训班。张永琪不像新东方的创办者俞敏洪那样是教师出身，可以自己办学校当老师。俞敏洪当年租了个教室，就靠自己一身的教书本领，便能够开始打磨新东方的雏形。当年，俞敏洪是新东方的创办者，是校长，也是老师，甚至是出去大街上糊小广告的小工。而张永琪却不一样，他没有成为一个优秀的英语教师的教学经历，他稳定的语速，平常的声调等，让人觉得他没有当老师的天赋。因此，张永琪一开始办培训的时候，就无奈地给自己下了一个明确的定位，自己只是一个经营者，一个管理者，一个服务者，而不是一个教导者。

有了张永琪对自身的定位，要办雅思培训，最重要的是找到教课的老师。雅思考试来自英国，考试的形式和当时的国内英语考试完全不一样。既有固定项选择、又有开发学生思维的主观和客观结合在一起的题型，是一种能充分反映应试者英语能力的测试。对雅思题型不了解的人一般教不了，英语好的人也不一定就能考得好。考虑再三，决定到师范大学找教师是最有把握的。从专业能力和教学水平方面考虑，他们无疑是最合适人选。但是这对于一个从未涉足过教育行业的人来说，多少有些为难。两眼一抹黑的张永琪也没有什么好的办法，

只是凭着他执拗的性格和一腔热血，采取直接登门拜访的形式，来到大学里的英语教研组，一个学校一个学校这样跑。张永琪当时吃了不知多少闭门羹、困窘了多少回，多得已经记不清楚了。毕竟很多老师都不知道这样一个看似毛头小伙子的人能给他们带来什么改变，而且当时很多老师对雅思考试知之甚少，谈起雅思还是雾里看花……前期遇到的困难的确不少，面对这些困难和压力，张永琪又一次没有退缩。每天跑完学校，回到家里，就对家人说："今天我和××学校的老师谈得不错，他们很有希望来咱们学校当老师。"张永琪的家人在这个时候，总是会简单地说上一句"加油！"在张永琪锲而不舍的努力家人的鼓励和支持下，终于有一天，首都师范大学的几位英语老师接受了张永琪的邀请，成为了环球雅思最早的一批创业老师。张永琪也在中国人民大学1号教学楼里租下一个教室，正式踏上雅思培训的道路。

现在让张永琪回想起当年第一次开课的日子，他已经想不起来究竟是1997年的哪一天，但是他清楚记得第一次开班，招收到了18位学员，这是个吉利的数字，不知是否是上天的安排，从中预示着环球雅思美好的未来。其实，当时开办这样的培训班，张永琪也只是出于对教育的一种奉献和喜爱，从没有一定想为这样的一份事业画出多大的宏伟蓝图。以至于现在在环球雅思的编年史里，这个最初的成立时间永远都没有记载。大家只是知道，这是1997年的一天，这一年，香港回归祖国的怀抱，中国人民欢欣鼓舞。而张永琪，是不是也从办雅思培训开始，回归到教育的怀抱呢？是的！他热爱教育！沉迷雅思！

其实一开始办学，各方面都并不规范，学校没有去教育局注册，打着个"环球雅思咨询服务中心"的名号，就开始了招生，简直就是真空办学。老师、学生、教室、三大样一齐，就开始开课。或许每一个成功的企业在刚开始的时候，总有这样一些让人意想不到的局面。史玉柱的汉卡销售、马云的翻译社、王石的贸易……多多少少有那么一点不按常理出牌。可能是因为那个时代的局限，这些现在看起来非常

成功的企业家都有经历当时的迷茫和无知，他们心里只是知道，要先把事情做起来，坚持下去，这样才有可能迈向辉煌。

张永琪和现任北京学校校长的司晗回忆起刚开始办培训班的情景，一些事情终身难忘。

万里长征第一步2

“第一是宣传，我自己也曾拿着糨糊桶到处贴广告；第二是租借教室很难。最初的几年时间里，都是借用人民大学的教室。利用教室晚上的空当插空上课，我们的教室总是处在经常调整的尴尬中。”张永琪觉得那段日子特别不容易。

记得一个大雨滂沱的傍晚，人大的教室刚刚刷完地漆。50多个学生到了教室门口，管理员不让进去，要求必须戴鞋套。外面是电闪雷鸣，教室里油漆未干透，学生进不去出不来，场面混乱。这时距离开课只有半个小时的时间，为了解决问题，张永琪和同事们只有一个选择：在黑漆漆的夜里冲进大雨中四处去买鞋套！费尽全身力气，鞋套算是买回来了，可个别学生不愿意穿，认为这是对他们不尊重。没办法，张永琪和同事们只好耐心劝导学生，总算每个学生都穿上鞋套进了教室。

碰巧这堂课的上课老师是位外教，由于雨大天黑，第一次上课找不到教室。几经折腾的学生进教室后又开始焦急地等老师。终于把外教接进来了，可这时已经比正常开课时间晚了差不多40分钟。学生有意见，觉得学校没有按时开课；外教也有意见，觉得学校没有安排人来接他，没有沟通好。有一两个学生因为外教来晚了还没有表示歉意，就当堂起哄。气得外教讲了不到10分钟，拍桌子就要走。

张永琪还没走出人大的大门，又被叫回来处理紧急事件。他再次向学生向外教解释、道歉，希望大家能够谅解，让学生给外教鼓个掌，鼓励他一下，保证今天的课能够正常地进行。最终，外教被学生的掌声所感动，被张永琪和同事们真诚的话语所感动，后半堂课讲得特别好。学生们也很高兴。学生和老师之间的矛盾就在张永琪号召的掌声中化解了。

一次课就发生了这么多的事情，的确是让人终生难忘的。于是张永琪也下定决心，一定要有自己的校舍，有自己的教师，用严格的管

理和优秀的教学质量创出自己的品牌。

1999年，培训班才正式注册，但是那也仅限于在工商局做了登记。毕竟当时在中国还没有出现“雅思”这个词语，只是知道这个英文考试的名字叫“IELTS”。当时是张永琪的合伙人以他的身份去注册，去承办学校、租赁教室的。当时还是很不规范，也没有什么正式的员工，给老师发课时费，从学生那里收培训费，除去租赁教室的费用，就是当时的利润了。刚开始的时候其实做得并不好，毕竟在那个时候参加雅思考试的人并不多，而这些要参与考雅思的人中再来参加培训的，更加是少之又少。一个月下来，挣的钱可以用“微薄”来形容。

1999年张永琪的合伙人注册的北京雅思学校，算是给雅思培训开辟了一个正确的方向。通过一个学校的形式去管理，对招生起到了至关重要的作用。尽管当时依旧没有什么正式员工，学校的主力还是张永琪和他的合伙人，但是，这种迈向正规化的做法，在今天看来是那么的必要—规范办学，这才是一个企业能够做大做强的基础。中国的民办教育需要这样的操作，诚信做人，正直做事，才能在企业的前进路上打造不朽的品牌。

北京雅思的成功开办，让张永琪为之一振，那个时候，他觉得北京雅思就像是他的孩子，他需要照顾好这个孩子，让他茁壮成长。1999年的时候，市场上依旧没有出现环球雅思的旗号，但是随着雅思考试的逐渐升温，北京雅思，当时在雅思培训市场上已开始崭露头角。

30万元的代价

北京雅思的成立的确让人欢欣鼓舞，可惜好景不长，从1997年第一个培训班招收十几个学生开始，到1999年培训班能够招到30～40人，看似招生人数增加，利润应该更加丰厚，但是随着老师课时费和教室租赁费的不断上涨，以及开办班次的增多，导致投入不断增加，北京雅思开始感受到经营的困境，由起初的微薄盈利直至慢慢出现略微亏损。1999年底，张永琪的合伙人坐不住了，开始觉得这样办下去没有多少意思，还不如趁早将学校关掉。可不甘心失败的张永琪却并不这么想，他当时与合伙人成立学校时拿出了25%的先期投入作为学校的发展基金，张永琪细细思量之下，希望将仅有的这部分基金拿出来，再次投入办学。起初张永琪的合伙人也没有明确表示这样是否可行，学校按照这样的状态又持续运转了几个月。可是到2000年开春的时候，北京雅思每个月的经营是要赔进去1万元左右。越做下去，就赔钱越多，这样的生意，不是谁都能坚持下去的。

在这样风雨交加的经营时刻，张永琪和其合伙人干与不干的矛盾终于爆发。张永琪心一横，坚持一定要动用发展基金，可是合伙人却坚决不同意。当时只有外地户口的张永琪，注册时全部以合伙人的身份在教育局做的办学登记，所以意见不一的合伙人完全没有听取张永琪的意见，下了决心要将张永琪扫地出门。合伙人给张永琪下了最后通牒："北京雅思学校从此不再需要你，你从今以后也决不允许用这个牌子去招生。"千禧年遭受这样被抛弃的打击，张永琪可以说是又恨又气，但是他没办法，只能选择离开，文件材料上的黑纸白字，注定了张永琪的命运。几年的心血，现在看来就要付之东流。

离开北京雅思后，张永琪每天晚上都在思考，他的心很乱，这份前途未卜的事业还要不要继续干下去？现在事业的分崩离析，导致多年的友情无法挽回。张永琪从来没有想过会走到今天这一步，面对这

样的结局，张永琪只能尽量让自己平静下来，他知道他还年轻，他必须坚持。

思前想后，张永琪发现自己还是无法割舍钟爱的教育，他还是很喜欢自己从事的这个行业，他觉得这可能是他未来的发展方向。于是他和夫人张晓东商量，希望自己能够在雅思培训这个行业里继续走下去。在征得家人的理解支持后，张永琪冷静地分析，成绩永远属于过去，能从中得到的也就是一种经历，可人生最大的财富不就是经历吗？面对这般困境，采取怎样的态度对张永琪来说至关重要。态度决定一切，受挫时的态度最能反映出你的价值观念。找出并认清自己的目标，不断坚定自己勇往直前、坚持到底的信心，这个永远是最重要的。

凭着对雅思培训、对教育行业的一腔赤诚，张永琪决定要另立山头，将这份事业做下去。但是当时人手缺乏，算上张永琪和夫人，老板加员工也就是四五个人。要从事宣传招生、排课、与老师之间沟通协调、租借教室等各类事务，难度可想而知。当时，一天下来，每个人忙个不停，多说一句话的时间都没有，辛勤的汗水终于让张永琪自立门户的培训班开始出现繁荣的景象。从1997年开始办培训班，张永琪经历过创业初期的艰辛，这次让他从头再来，虽说手里有优良的资源，有过成功的运作经验，新的学校很快也站稳了脚跟，但是新的问题随之而来，张永琪曾经的合伙人怎么可能让他将雅思培训顺利地办下去？

虽说当时北京雅思月月亏损，张永琪的合伙人也不希望继续去维持这样一个亏损的学校，但是当张永琪组织了一批志同道合的员工重新办起雅思培训的时候，合伙人还是按捺不住，他也选择将北京雅思继续办下去。至此，原来的北京雅思和张永琪新创办的雅思培训成了不折不扣的竞争对手。曾经的朋友和合作伙伴，却因为经营思路的不同，最终导致分道扬镳，甚至于成了市场竞争中的仇人。

当年的竞争非常激烈，参与雅思考试的人数本来就不多，参加培训的也只是考生中的一部分人，两家培训机构为了这仅有的一点生源你争我夺。当时在北京理工大学正门附近，张永琪新办的培训班和原来北京雅思培训班同时坐落于此，张永琪培训处的户外挂着一个大幅广告牌，广告非常醒目，北京理工大学又地处北京的文化聚集地，学术氛围浓厚，很多想报考雅思的学生看到广告牌后，踊跃报名。广告牌的效果非常好，吸引了众多学生去张永琪新办的雅思培训班报名。北京雅思的老校长看到这一幕，心有不甘，一怒之下将广告牌砸烂。类似这样的事情，在当时不断发生，不断升级。

看到当时张永琪渐上正轨的培训班，北京雅思的老校长横下一条心，想尽办法也一定要把张永琪的培训班打垮，让他彻底退出雅思培训。由于成立时间短，项目上得比较急，张永琪新成立的培训班是属于无证经营，没有按照正规的程序去申办办学执照，这在工商部门看来，就是一种非法经营行为?这样一个疏忽，被对手当成了致命的软肋。很快，张永琪无证经营的情况被告到了新闻出版署，当时国家的监管也比较严，遇到这样的举报，自然是迅速行动。2000年冬季的某一天，张永琪正在在外面校区忙碌，突然一阵急促的电话声将他从与老师的谈笑风生中惊醒过来，这个来自办公室的电话顿时让张永琪异常着急。现任环球雅思北京总校校长的司晗，当时给张永琪打了这个急匆匆的电话："来了好多大盖帽—有工商、新闻出版署、城管，还有两辆搬家公司的车，你赶紧回来！"张永琪马上打车往回赶，刚回到办公室，就看见工商局的人咔嚓咔嚓地到处照相取证，并进行违法经营的登记。张永琪一下子就傻了眼。搬家公司的人手脚也麻利，一个小时就把办公室的大件物品全部搬走。这种场面，没有一个人经历过，张永琪也有点不知所措，只是茫然地看着工人们将屋里的办公桌、电脑等搬上车。当天从下午到晚上，张永琪和员工们都被盘问了一遍，那种审犯人的感觉，让每一个人都觉得备受欺负。工商人员走的时

候，要求培训中心停业整顿，张永琪和他的员工们顿时觉得无法承受，一个个坐在地上痛哭起来。

本来前景一片美好，转眼间却只能坐在地上痛哭，这让张永琪深知创业的不易。但是，创业者最坚韧的品格就是坚持，无论顺境还是逆境，都要从容面对；无论获得还是失去，都要平静地接受。在哭过以后，张永琪拍了拍身上的灰尘，语气坚定地喊了一声："走，我们先填饱肚子，吃牛肉面去！"大家听到这坚定的喊声，也迅速擦干了眼泪，跟着张永琪离开那空空的办公室，走出门口，却忍不住回头望一望，伤心顿时又涌上心头。在餐馆里，大家埋下头，吃着热腾腾的牛肉面，这样的美食在平时很快就会一扫而光，而在那个时候大家都觉得味同嚼蜡。每个人的心情都是异常低落，没有人知道下一步该怎么办。张永琪心里虽然也是乱糟糟的，但是他还是咬紧牙关地做了一个决定：先放假半个月！《战争论》里有这样的一句话：将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带着你的队伍前进。此时此刻，张永琪就是这样的将领，他深知面对困境的时候，身为企业带头人的他必须首先站出来，应该以一个强者的姿态把遇到的问题解决，从而让自己的员工能够安心工作。

张永琪第二天一大早就去了工商局，开始他想得挺简单，接受一下批评或者教育，然后交个几千元的罚款，应该就能解决问题。可去后一问才知道，事情远远没有想象的那么容易，这种事情按照国家的政策和以往的规则，是需要坚决取缔的。张永琪听到这消息也开始发懵，就回到家里和夫人张晓东商量。如果不做了，那又该去做什么？张永琪想到去做来北京的前两年一直从事的销售，可是教育这个事业，张永琪还是从心里喜欢，觉得无法割舍。张晓东也不断地鼓励他，希望他能坚持下去。经过整整一个晚上的思考，张永琪最终决定要把这个教育事业继续办下去。其实，在成功的道路上，如果你没有耐心去等待成功的到来，那么，你只好用一生的耐心去面对失败。

继续经营就要接受全部整顿，工商局的罚单出来了：23万元！这不是一个小数目！所有的员工都说这23万元足够我们再去办一个公司，大家都劝张永琪别再做这个，这个罪名不好担。张永琪思前想后，他不愿意背着黑锅重新上路，他给了自己一个信念：明天会更好！最后，张永琪是将自己前些年工作攒下的钱还有夫人张晓东结婚前10年工作的积蓄，加起来凑够了23万元，才交清罚款。家里的积蓄基本被掏空了，而且还得从头开始。后来经过核算，罚款加上般走的一些设备，还有整顿期间错过的招生等，张永琪付出了不少于30万元的代价。这个惨痛的代价，也让张永琪明白，做任何事情，都需要正规化。一个成功的企业一定是规范经营的！

学校得以重新开张，但是工商局限制张永琪必须在规定的时间内办好教学资质，要不更猛烈的风暴就会紧随而来，罚款将不再能解决问题。张永琪开始每天拿着放大镜在报纸上找学校转让的信息，毕竟这样办理教学资质是最快最便捷的。可是，事情远没有想象中的顺利，一个月下来，一点消息都没有，张永琪只好通过教委自行申报，在北京的各个辖区进行办学申请。最终，2001年，环球雅思学校正式在北京市教委注册成立，经过一年多的动荡，一切都开始走向正轨。

毛毛虫经历痛苦的蜕变就能变成美丽的蝴蝶，人经历挫折的蜕变可以创造辉煌的事业。张永琪这样的经历，或许只是生命中的一种磨炼。生命因磨炼而美丽，不仅仅因为生命需要在磨炼中成长，更在于磨炼对生命而言不可回避。人群之中，物欲横流，方向和力度又不尽相同，谁料得到何时何地会滋生出一种针对自己的折磨来呢？料不到又必须随，随又不想一蹶不振地消沉，万般选择终归只有使其转化为自己可用的能量，才是人之不选之选。这时候的磨炼对生命来说，已变作美丽的阶梯，虽然阶梯的旁边充满荆棘，但在阶梯尽处，却铺满鲜花，坦然走过荆棘，就必然置身于另外一重天地。

非典危机：“退费”

2003年春天，万物生长的季节里，到处一片生机。那一年，雅思考试的升温非常明显，加入雅思考试的大军越来越庞大，环球雅思迎来了自成立以后学生最多的一年。而早在2002年底的时候，环球雅思的暑期班已经基本爆满，报名的学生已经早早将培训费交到学校，为的就是能订下一个比较靠前的听课位置，能更容易听清老师的讲解，提高上课效率，在雅思考试中取得好成绩。

可是就在这万物逢春的季节，可怕的非典让整个中国变了样，特别是在北京，不断传出的确诊病例让北京城风声鹤唳，人们离开北京时都带着些许惶恐，北京市政府也是一再下令，要多通风，减少人群聚集，多在户外活动等。环球雅思属于教学机构，进行培训难免需要在教室里上课，如果再这样做，可是抗击非典的大忌。

其实在非典袭来的时候，别说学生不敢前去上课，就连老师也是战战兢兢，毕竟非典传播太可怕。在北京出现确诊的非典病例后，张永琪就给自己的全体员工买了高档的口罩，让大家做好预防工作。起初大家以为这场危机能很快过去，熬上两个星期就该一切如常，所以大家都坚持带着口罩上班。在环球雅思的办公室里，员工们都带上了张永琪给他们买的口罩，大家都不敢多说话。办公室里的气氛非常压抑，失去了往日拍拍肩膀的亲热和闲聊时的欢笑。

在那个时候，担任校长的张永琪和夫人张晓东都已经取得了加拿大绿卡，曾负责环球雅思全国加盟连锁管理的司晗当时只是一位很普通的员工，她觉得校长应该拿着绿卡去加拿大。“人哪有不怕的啊，但是他们都没有走。”司晗回忆起当时的情景。非典时期，张永琪不但想到了员工，还想到了学员和老师。于是，他购买了一大堆高档口罩，学员和老师前来，二话不说，就给他们发上一个。张永琪每天也是带着口罩上班，当时他心中就是这样一个理念：不管怎么样，都不能让学生看到学校没人。张永琪和张晓东以身作则，每天依旧按时前来。

可是随着非典愈演愈烈，眼看环球雅思的暑期班就不能正常开课。是借非典关门大吉？还是向学生有个交代？在“情”和“理”之间张永琪又要做出选择。可是这样的事情根本无须太多思考，张永琪毅然从银行提取了两大皮箱钱，要求员工通知学员：退学费！

暑期是学生参加培训的旺季，暑期班也是环球雅思报名人数最多的班级。要给学员退费，损失先不说，光是退费这项工作就极其复杂，要给学员通知，并核对收款单据，然后登记整理等，事情极其繁杂。张永琪和环球雅思的员工坚守在自己的工作岗位上，为学生办理退费服务。就在这个时候，离学校只有两站之隔的非典病源重灾区人民医院危机四起，非典的高峰猛烈袭来，司晗丈夫所在的单位有两位同事因为感染非典而死亡的坏消息，让司晗打起了退堂鼓，她和张永琪校长打了一声招呼，就没敢再来上班。忽然有一天，张永琪和夫人张晓东开着车，找到了司晗的家，“司晗你出来下，我们到你们家的小区了。”司晗在电话里听到了张永琪的声音。司晗家住北京大兴，离城里比较远，张永琪和夫人的突然到访，让司晗赶紧跑下了楼，“给你带了几罐双歧因子，现在这东西很紧俏，这段时间挺危险的，你们一定把这个喝完，这个对身体有好处！”张永琪把手上的营养品递给了司晗。大家当时都是带着口罩，话没有多说，张永琪开车就离开了。看着车逐渐远去，司晗顿时觉得既感动又无地自容，毕竟张永琪也是孩子的父亲，他自己的家还那么危险，张永琪却把她当成自己的亲人看待，将紧俏的营养品送到了家门口，这让司晗坚定了在环球雅思工作的决心和信心。

两个月后，在中国人民齐心协力下，抗击非典取得了重大胜利。环球雅思成功度过了非典危机：没有一个学员和教职员工感染非典。公司上下无不欢欣鼓舞。在北京市政府开始解除一些应对非典的特别措施之后，一切即将恢复平静。那个时候，环球雅思的员工都摘下了口罩，在办公室里高喊“我们胜利了！”，每个人脸上都是幸福的微

笑。经历了非典，经历了暑期班的全额退费，环球雅思终于生存下来，大家齐心协力打赢了一场抗击非典的战役！

回望非典的日子，在那个时候，不少学校面临没有学员和退款风潮的危机，短短几个月的时间，好几所知名的培训机构都退出了市场，它们没有在非典的煎熬中生存下来。当时环球雅思在北京有四个教学区，非典期间由于招不到学员，必然蒙受巨大的损失，尽快恢复学生和员工的信心，成了环球雅思的当务之急。

有“危机”就有“机遇”，这时，张永琪没有保守，他心里有了新的想法：趁非典后培训机构洗牌的机会，将环球雅思的知名度和美誉度再进一步提升！可是通过什么办法呢？广告！带公益性质的广告！公益广告的社会亲善作用，能使企业有效实现“自利”与“他利?的统一。这是一种双赢的结果，罗马诗人恩尼乌斯有句名言：“好心为迷路者带路的人，就像用自己的火把点燃他人的火把，他的火把不会因为点亮了朋友的火把而变得黑暗。”在商业竞争的市场经济中，往往是点亮你的火把，我的火把就会变暗。而公益广告是点亮别人的火把，自己的火把依然光亮。它能够带给人们克服困难的信心和力量。前期工作准备好以后，张永琪安排环球雅思的所有员工都穿上崭新的工作服，请摄影师照了一张大家用手摆出“V”字造型的相片，以这张照片为底板，制作成大幅的户外广告，在三环路上的公交候车亭中发布。广告发布的效果极其成功，几乎所有的北京人都记住了环球雅思人的微笑和胜利的“V”手势。非典过后，人们都急需精神上的鼓舞，这样一张充满信心的胜利的照片让大家看到了希望，环球雅思的知名度也在那个时候开始迅速提升。广告的良好效果吸引了更多的学员选择环球雅思，这些学员知道，在这里不但能学到切实有用的考试技巧，还能收获考试甚至是生活的饱满信心。

老子曾经说过：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。”非典袭来，对环球雅思可以说影响巨大，整个暑期班被迫全部取消，退费、安抚学员、保障员工身体健康等工作都是极为繁杂，这对于企业来说算是一

种巨大的不幸。很多类似的培训机构更是在非典期间纷纷倒闭。阳光总在风雨后，环球雅思在张永琪的带领下，在非典之后焕发出新的活力，通过公益广告成功实现了品牌效应的提升和飞跃，环球雅思被更多的北京人所熟知，这样的举动在外地也被传为佳话。收获了品牌价值的提升，自然也就能收获学员数量的增加，在2003年环球雅思开办的秋季班和第二年的寒假班里，报名人数都迎来了自创办以来的最高峰，班班爆满。

2005年暑期的“严冬”

2004年，新东方几位高层出走后，自立学校与旧东家打擂台的事件掀起了外语培训界的一次不小的波澜。通过规范的企业制度去管理教师资源成了培训界的共识，但是在培训业里面，老师是很重要的一块资源，随着培训机构的发展壮大，老师也会充分考虑自己的切身利益，如要求涨课酬，否则就选择去待遇更高的学校，这使得众多培训机构感到压力巨大，人人自危。毕竟，核心教师团队的变化，有可能会让培训机构直接面临倒闭的困境。

2005年春，一场突如其来的老师集体出走事件，在环球雅思内部引发一场地震，当时环球雅思在业界小有名气的“五虎将”中的三位集体离开，加盟某著名大学新成立的培训中心，这直接导致环球雅思的市场计划不得不临时更改，学生们一时也变得无所适从，到底是继续追随知名的雅思老师还是选择环球雅思的品牌?

当时有许多不利于环球雅思的传闻：“环球雅思作为中国雅思培训界的第一大培训机构，从一开始在内部管理上就存在很多漏洞。环球雅思的校长和董事长本是一家，在管理上，一个主外，一个主内，把偌大的学校变成了夫妻店。这种家族式的企业从来不按任何制度办事，所有的事都是两个人说了算，听不进别人任何好的建议，刚愎自用、一意孤行，而且为人极为苛刻，商业味道太重，可以因为任课教师多喝一瓶水而训斥教师管理员半个小时。类似这样的事件时有发生，导致教师无法理解，甚至是难以忍受。”这些捏造的负面传闻给环球雅思造成了极坏的影响，很多人不明就里，离开环球雅思的某些老师也开始加入倒戈的行列。

多位明星教师的集体跳槽对于环球雅思算得上是一场海啸。市场竞争的激烈，导致曾经对雅思培训占据有利地位的环球雅思感受到严冬的压迫。

当年的环球雅思论规模和实力，还不能与新东方相比，而且新东方特殊年代的发展已经使它顺利通过了两大瓶颈，第一个瓶颈是新东方打败GRE、TOEFL培训领域所有的竞争对手，确立了美国留学考证老大的地位；第二个瓶颈则是新东方在品牌创立后，用其影响力迅速扩张到其他培训项目，并在全国十几个城市稳扎稳打建立了直属分校。但是2005年的环球雅思完全不一样，它所做的项目比较单一，并且属于高端市场，这样的局面，导致了竞争者对这个市场窥探已久。当时甚至有媒体这样报道："环球雅思的校长没有做过老师的事实使得他在专业程度上无法与教师办校相提并论，学校的商业运作背后充满他自己埋下的地雷与定时炸弹，再加上环球雅思的几个创始人和得力干将的先后离开，使得内忧外患的环球雅思大有江河日下的趋势。"

满天飞着不利于环球雅思的消息，张永琪非常生气，但是他也没有慌张，沉着应对才是良策。他心里清楚，老师们的集体跳槽从某种程度上来说不是因为课酬过低，而是由于环球雅思毕竟属于民办学校身份，无法与出身名门的高校相比，繁荣与昌盛必须靠自己努力才能实现，而老师们的跳槽，其实从某一方面来说，也是看重了高等学府给他们提供的正式员工编制，能晋升博导、教授的条件。张永琪相信，继续把环球雅思的市场做好，牢牢把控雅思培训市场，在这个领域保有领先甚至垄断的趋势，就能够将老师们请回来。

一切似乎都在张永琪的预料之中，张永琪加大了对环球雅思的宣传，并采取直接到大学开展更务实考试技巧的宣讲竞争活动，当时出走的老师面对服务于一场场大学讲座的环球雅思员工，其实也很不好意思，他们心里也感觉这样下去只会让双方的矛盾更加激化，对学生反而是最大的伤害。张永琪趁着这样的机会敞开心扉和老师们谈心，宽容大方地邀请他们重新回到环球雅思的课堂上，老师们起初基本都沉默不语，当时只考虑自己的某些利益离开，现在回去，多少有些抹不开面子。随着大学管理体制与社会办学方式的诸多矛盾显现，这些老师成立的大学新培训中心一直管理混乱，报名人数稀少，同时，张

永琪也不计前嫌地盛情邀请这些老师们，不少当时离开环球雅思的老师也被张永琪身上宽容大量的企业家风范所感动，终于重回故地，张永琪也是说到做到，给他们的待遇和以前一样，甚至有所提升，并在多方面加强老师的福利待遇，让老师与学校之间建立起深厚的感情。

经历过这场风暴，张永琪也深切感受到，一成不变的管理方式必将会导致企业在成长过程中遇到更大的问题，必须要在学员服务、管理制度、职业规划、教师归属感等方面比以前有更大的超越，要通过切合实际的创新举措，让环球雅思成为一个家，让学员、老师、员工感受来自学校的温暖！

我虽外行我不怕，赤诚之心献教育1

张永琪学计算机专业出身，偶入教育，但却创造了一个教育的传奇。在中学的时候，张永琪其实并不喜欢英语，可是现在，他却致力于要将一生都奉献给语言教育。外行人办内行事，学时的憎恨成为终身的最爱。

时光荏苒，岁月匆匆，自1997年开始创办学校，这一无心插柳之举，只因天性中的执著，十几年中不论遇到什么样的困难和挫折，从没想过要放弃，如今成就了国内最大的英式英语培训旗舰、声誉卓著而前景光明的环球雅思国际英语连锁学校。

面对即将上市的环球雅思，身为校长，张永琪有着无法言说的情感。事业、生活，所有的一切都已融入其中。

刚开始创办培训班的时候，学员基本都是像张永琪那样寻求技术移民的人。当时在北京语言大学的考试点是北京唯一考雅思的地方，每次最多能容纳300多人同时报考，因为名额的限制，参加雅思考试的人有时害怕报不上名，5点多就会起床去排队，而张永琪就会在6点多的时候跑去北语发传单，大家看完传单后，张永琪还会和他们交流一下雅思考试的经验并介绍开办的培训班的优势，实战经验加执著的推广，着实在最开始创业时招揽到不少学员。

当时所有的学生都带着两个月或者三个月要完成雅思考试的目的来参加培训，这样就给培训带来一种定位：应试教学，通过传递经验、技巧，使学生的考试成绩短时间内得以提高。当然前提是学生具备一定的英文基础。

在雅思考试这个领域里，张永琪做得很“专一”，一直像做一件产品一样在开发新课程，把它做得极为精细。在不同的时期根据考生不同年龄、不同考试目的，提供不同的教学模式，追求最好的教学效果。

2001年以前，来培训的学生多是以移民为目的的，他们一般都有大学以上的学历和两年以上的工作经验，基础较好，理解力强，思维开阔，对培训接受得快，自律自觉性强。根据这样的情况，当时课程都是设置成10天速成的，效果也不错，5分的通过率达到85%以上。到2001年，情况发生了变化。各国移民政策紧缩，移民人数急剧下降。与此同时国外的留学市场向中国开放，很多家庭看到国外教育的优势，纷纷送孩子出国留学。于是，雅思考试的人群又转向了准备留学的学生，学生数量陡然上升。年龄段降低，大部分在15～20岁之间，学生的基础参差不齐。原有的课程对他们来说，难度偏大。

既然学生有新课程需求，就必须要改变。张永琪通过和教学部门一线教师的不断讨论，开发了雅思基础课程系列，甚至有三个月、半年的课程，逐渐由应试课程转变成应试为目的的短期或中期基础课程的培训。

雅思培训是针对雅思考试的应试教学，这个定位从一开始到现在，始终没有动摇过，民办学校要生存，要持续，需要更多从学生的角度出发考虑如何解决他们的问题，张永琪与老师们研讨的框架式和模块式的教学，就有效地帮助了基础薄弱的考生。比如根据老师的经验和对于考试的研究，把学习方法精练提升后教给学生。这种教学摸索大概进行了半年时间，总结出一些教学法，帮助学生依靠场景训练来开拓思路。学会把准备好的问题和思考好的回答融入不同的场景里面，这就是雅思考试的技巧。

雅思考试最大的难点是阅读，60分钟做40道题。平均1.5分钟要做一道题，看文章、找答案、写答卷，是非常难的。它是依照泛读的量设计，考雅思首先要学会看考题，再迅速浏览这篇文章、找答案，倒着来。如果考生参加培训班，老师就会告诉他怎样浏览文章，找到信息点，识别文章中的字体和数字等重要技巧。许多考生总觉得时间不够，都是方法不对。

而中国考生平时如能阅读一些有关英国、澳洲、美国的杂志和报纸，就会对雅思考试有很好的帮助，平时基础好、词汇量大的学生，相对考得就好一些。

那个年代的留学梦2

我虽外行我不怕，赤诚之心献教育

中国的考生多数感觉口语比较难，和考官对话15分钟，怕自己说不明白，还怕有口音。其实，口语考试评分标准主要是看考生表达的流畅和清楚程度，并不看你是广东人说英语，还是北京人说英语，考官觉得中国人的英语都是有口音，能够接受。中国考生面临的问题是口语考试有很大的局限性，一般考非政策性、宗教性、政治性色彩的内容，都是涉及文化、人文、自然、环境、交通、医疗的，中国考生在这方面不太了解，平时爱好人文地理、科技文化的学生就会好一些。雅思考试与我们习惯的英语考试形式不完全一样，因此参加培训班，听听有经验的老师讲解很有必要。

一些考过六级的学生参加雅思考试应该能有6分的水平，六级已经掌握了相当的词汇量，如果在雅思考试中没发挥好，多半是没掌握雅思考试的方法，比如，听力没有集中精力听、时间不够没做完或者写作的论点论据没按西方人文章的方式表达出来等。准备雅思考试，要做到雅思的几项考试成绩平衡，多数考生有可能提高的是在听力和阅读方面。听力的许多内容，都是一些常用单词或一些数字和年月，考的就是快速反应。听力在于抓基础，阅读在于提高速度，写作和口语利用固定的套路，稳住分数。

比如环球雅思研发的“写作四要素作文法”。这种方法不但对雅思写作有效，对四、六级等考试一样有效。四要素指审题、结构、思路和语言四个方面。学生在写作中经常出现问题：一种是结构混乱，自由式写法，想到哪写到哪；还有一种是过于拘泥于模板，模式化严重，千篇一律。在环球雅思课堂上就要求教师针对学生的问题有的放矢做讲解。比如分析英文考试中常见的题型、写作的方法和角度，帮助考生写出既结构清楚又形式多样的文章。

雅思考试的诀窍通过张永琪和老师们的细心摸索，已经逐渐成形。学生们通过在环球雅思的学习，基本都能考取理想的分数，奔向自己的锦绣前程。

直到今天，一提到出国，不管是留学还是移民，都少不了加上“梦想”两个字，不管每个人的梦是什么颜色的，这足以看出出国对中国人的诱惑和吸引力。从某种角度讲，张永琪也是看到了“出国梦”对人生的意义，愿意一生帮助有这种梦想的学生“圆梦”，才去做雅思培训的事情。作为“过来人”，张永琪特别能够理解这些“追梦人”的心思，总是由衷地尽自己所能来帮助他们。

张永琪和学生之间有过很多难以忘怀的事情，其中最疯狂的就是当年把网吧包下来，组织学生的雅思考试报名。

以前雅思考试名额有限，北京只有北京语言大学一个考点，排队报名时，考生一天一宿带着小凳和被子来报考雅思，改革之后采用网上报名的方式，定时于下午1点统一释放，报名开始的瞬间会有上万人同时用电脑上网抢名额。很多外地来京学习的学生没有电脑，上网不方便，很多人报不上就哭着找到学校。看到这一幕，张永琪也为这些学生感到心酸，毕竟通过学习，将自己的考试状态调整到极佳的时候，如果因为报不上名而错过考试，那么对于这些学生的努力就会是一种伤害。张永琪很想帮助他们，怎样能不错过网上报名的那短暂一刻呢？张永琪想到了包网吧为他们提供快速电脑的“好主意”，统一组织学生报名，这样也可以避免他们因失误而错失考试良机。

当时在北京大学附近有一个飞宇网吧，在中关村一带很有名气，规模也最大。每到指定网上报名的日子，环球雅思就把飞宇网吧包下来，通知所有的学生到网吧报名。最多的一次有500个学生，坐在网吧里面黑压压的一片。报名开始的时间一般定在下午1点，往往在一分钟之内3000个考试名额就会被全国各地考生抢报一空，可以说能不能报上名就决定在刚刚进入1点的那一瞬间。

下午1点，这个时间特别关键，全中国想在北京参加考试的人都在这一瞬间报名，谁抢上谁就考试。每到这个时候，就要组织学生对好表，事先让他们练习网上填表，举着喇叭喊：“现在距离1点还有5分钟、3分钟、1分钟！”“大家准备，还有10秒钟！开始倒计时，10、9、8、7……注意！准备！开始报！”大家一齐按键点击。

报名前的紧张气氛不亚于参加正式田径比赛时的短跑抢跑。飞宇网吧设在地下室，人多时特别热，有一次现任北京学校副校长的刘海华负责工作时身体不太好，适应不了这种温度和情绪都居高不下的紧张局面，主持到关键一刻时竟然劳累昏倒。还有一次一位代孩子报名的家长坐在手拿喇叭张永琪旁边说：“老师，能不能别喊倒数了，我心脏受不了。”回想当时的雅思疯狂，张永琪依旧会兴奋不已。组织去网吧报名的效果非常好，大部分学生因此报上了名，也给环球雅思学校带来很好的社会影响。

其实报名是培训之外的事情，学生可以自己到网吧?报名，不属于学校必须承担的义务，但那时张永琪想得最多的是怎么把对学生的服务做好，为学生考虑多些，再多一些，把每项教育之外的工作都做得更加细致，急别人之所急，想别人之所想，让学生更满意。

环球雅思能够做到今天的成就，和一群一直跟随着张永琪创业的员工是分不开的。2001年环球雅思学校注册下来的时候，整个学校正式员工只有5个人。张永琪和他的夫人张晓东做统筹，抓管理，与工商、老师等协调和沟通，方方面面的事务都要做；现任北京学校校长的司晗负责市场，当时很多市场宣传、合作洽谈都是出自她的手笔；现任董事长助理的张晓飞管教学，老师的调配、排课，基本由她一个人负责；现任北京学校副校长的刘海华管财务、记账。五个人，就犹如手一样，虽然五个手指有长有短，但是都能发挥各自的作用，缺少了哪一个手指，就会出现问题。大家都是全力以赴，将环球雅思的各项工作处理得井井有条，学校虽小，但是大家团结一心，使得环球雅思的发展极为顺利。

刚开始的时候，也曾出现过不少意外情况，但是都靠大家的灵机应变一一化解。有一次负责教学的张晓飞排课，由于时间安排得太满，没有一位老师还能抽出时间来上课。当时想找替代的老师，但是时间已经不允许。“绝不能让学生停课！”张晓飞横下一条心，硬着头皮上讲台当了一次老师。张晓飞自身也有雅思考试的经历，而且顺利地以高分成绩通过，此外，她还是北京师范大学的优秀毕业生，做老师本也是顺理成章之事。走到环球雅思的课堂上，她首先向学员们解释今天老师难以安排的状况，然后就开始和学生们分享起自己考试成功的经验，效果不错，学生们都给予了张晓飞和环球雅思足够的理解。有了这一次成功的授课经历，张晓飞还经常在老师紧缺的情况上，上阵充当老师。前后做了两个月的老师，也让她能更加明白老师的感受，通过自身做老师的经历，张晓飞不断提出新的服务要求，改善环球雅思的服务，使得老师们在上课时和课后都能感到更多来自学校的温馨，能有更强烈的归属感。

雅思办到这样一个规模，不是“精心策划”的结果，而是执著地从细处做起并坚持不懈的必然。从另外一个角度看，也和特色化办学思路有关。

那个年代的留学梦3

执著表现在专心致志地把雅思培训做得绝对专业。精雕细琢每一个办学环节，环球雅思发展到今天，从雅思备考到雅思考试已经做到细致入微。这个起初搭建学校时确立的想法，十几年来始终没有动摇过，恰恰是因为没有动摇，所以现在做得越来越好。

如果是其他一个外语学校的校长，在办学取得成效时首先想到的可能会是利用已有的平台扩张项目，什么项目热就炒什么，今天办雅思，明天上口语，后天再上四六级。但张永琪不这么想，“办学一定要有特色，办就办专业学校”。“先做小做专，再做强做大”永远都是一个企业成长的不二法则。这样执著的办学理念使得环球雅思把雅思教学做得人性化，与众不同。现在国内教育发展旺盛，中外英语培训机构林立，但提到雅思，学生都会找环球雅思学校。教育发展在今天已成为一个庞大的产业，办学就像在塑造产品，有特色才能够立足市场，专业才值得信赖。

学校的发展另一方面也得益于张永琪曾经的从商经历，办学模式都是企业经营的模式，一件事情需不需要改革，需不需要创新，更多地是从商业角度去考虑。一个最明显的例子就是在连锁办学上。

全国连锁，这个企业界非常熟悉的模式当时在教育培训领域还没有先例。如果要继续扩大规模，这种全球火热的经营模式是很好的选择，而要采用连锁的方式，就意味着学校拿出多年探讨研究的教学方法与别人合作，并且要相信对方跟环球雅思合作也能把事情做好。这些教学方法在老师的眼里都是得以安身立命的“专利”或是知识产权，仅从感情上讲，让给别人也很难接受。然而，从学校长期的发展角度来讲，这个途径可以迅速提升学校的知名度，扩大覆盖面。所以张永琪开始和一个个老师谈，和一个城市一个城市的加盟商谈，认真挑选并培养着环球雅思大家庭的新成员。环球雅思最终扬起了这面高高的旗帜。

办学校和学英语的道理是一样的，那就是坚持。

好比登山，到半山腰体力几乎耗尽，也就是这个时候最容易前功尽弃；如果坚持再坚持，你就登上去，成功了。

起初办学时脑海里没有一张宏伟的蓝图，靠的是一种执著的精神，坚持不放弃。现在，张永琪有了新的规划，那就是向着国际化的方向发展，从雅思考试的全球化迈向全球化的雅思培训。把分校开到中国台湾、亚太地区，甚至澳洲、英国等英语国家，因为环球雅思的教学体系和新颖的教学方式，这些地区已经有人向他们提出了申请。

张永琪有信心把学校推向一个顶点，也怀着这样的信念，只要踏踏实实一步一个脚印走下去，环球雅思真正走向环球的时间不会太久。

那个年代的留学梦4

从1997年环球雅思第1个学生开始，到今天拥有60所全国学校一年近25万学生的中国培训界领先品牌。这样的成果影响着数百万新时代的年轻人，他们的人生，也许就像雅思学习历程一样，会充满坚毅、勇气、有志、有恒、有为……学习雅思，走向世界、成就自己人生辉煌的一刻。

对雅思教育的热忱、执著，让如今的环球雅思被芸芸学子喜爱。

来到环球雅思追求理想人生的学生都是有梦想、有追求的，坚持就是成功的希望。

毅力不是每分每秒的“艰苦忍耐”，真正的毅力是清楚自己的人生目标，愿意承担这份责任和辛苦，有颗坚强又充满着希望的心。

善于学习的人能领会和掌握未来，好学的人懂得把观察、经验和知识转化为智慧并使用得当，不仅将理想持之以恒，更懂得做事如何事半功倍。

张永琪在创建环球雅思的这些年中，一直抱着对一件事情始终充满热情的心态，饱尝艰辛，克服无数当初看来无法逾越的困难。张永琪一直坚持，终将愿望变为现实。

环球雅思学校的知名度也是通过时间的积累慢慢发展起来的。看似是很简单的过程但是实现起来需要一点一滴努力。有人问办学校有没有秘诀？其实没有什么，如何开课、如何招生，如何为学生提供服务。这些环节只要是有心人，完全可以通过一本简章看明白。但是想把学校办好，最初要有专一特色，首先在选择项目的时候一定要有创新，之后就是耐得住这个专一的“寂寞”。所以学校要想赢得生源一定要有特点。环球雅思学校的特点就是坚持以雅思为主。

环球雅思首先把教育服务招生对学生的服务关爱引入进来。早年绝大部分学校都是你来交钱上课，没有任何的课后服务、课件服务，也没有良好的硬件设备。当初的张永琪本人不是从教育出身，所以办

学校的时候觉得一定要把前期宣传做好，把对学生的后期服务做好。前期要有很好的咨询服务，帮助学生选择课程，同时要有后期服务跟进，比如雅思考试什么时候报名好，报考之后这个课程对时间安排有无影响，这些都是在课堂之外告诉学生的，环球雅思很好地做到了这些服务。所以日积月累，大家可以看到环球雅思现在的企业形象，咨询员服务做得很周到。环球雅思让学生感觉到他是一个消费者，他来这里不但学知识，也能得到良好的服务。

面对着即将上市的环球雅思，张永琪信心满满，他有能力将环球雅思学校带向下一个高峰！

一如既往的坚持

企业的经营不能一成不变。若固守一种模式，可能因为市场的变化导致企业无法继续前行，甚至陷入危机。身为一个企业家，一个公司的领导者，需要用锐利的眼光去捕捉市场的特点，在看似不起眼的机会中求得生存和发展。

企业想要从一个辉煌走向另一个辉煌，需要的不仅仅是一如既往的坚持。在坚持中创新，企业才有可能提高经营效率或扩展经营空间。并且，创新同时也是一种文化，即通过一定的物质载体隐藏着的精神现象及本质，是企业文化的重要组成部分。

张永琪不是教师出身，却能经营好全国雅思教育培训领域规模最大的学校，可以说创新经营起到了至关重要的作用，带领企业勇敢地走出去，通过连锁加盟的形式让环球雅思的版图越来越大，从一个培训中心发展到全国近百所学校。创新成为了环球雅思一贯以来坚持执行的企业文化。不创新，则死亡，观念的落后是最大的落后。张永琪的眼光永远投向时代的前沿，他拒绝落后，他期待能通过一次次的创新让环球雅思更上一层楼！

抢滩上海，迈步全国 1

改革开放作为中国发展史上的重大决策，引领了中国一步步地走向富强。国家如此，企业也如此。一个企业从成长到发展再到壮大，总会经历一些重大的决定，这些决定可能会直接导致企业的成败。事情从来就不会是一帆风顺的，面对挫折，态度便是成与败的关键。人常说“失败乃成功之母”，其实无论是成功还是失败，事后及时地总结分析，化成更加有用的经验与准则，才会有延续的成功。

2001年，面对刚刚注册完成的学校，张永琪信心满满，他总是在想着怎样能够让更多的人更方便地学到雅思，怎样能够把学校发展壮大。经过一番深思熟虑，张永琪做出环球雅思发展历史上最重大的决定：通过连锁加盟的形式使环球雅思从北京走向外地。用连锁的形式办学，在当时可以说是首创，没有可以借鉴的榜样。

那时在北京，环球雅思是最好的雅思培训学校，办学业绩有目共睹，学生数量最多，很多外地学生都慕名来学习。但是看到学生寒暑假提着大包小包跑来北京上课，张永琪想到，虽然每期五六百学生的规模对学校有好处，也能形成规模效应，开班的利润也比较大。但问题也存在着：第一，外地学生这样奔波很累，花费又高，甚至有些人是辞了公职来学习的，可谓是牺牲颇大；第二，不可能所有考生都能来北京，是否进行考试培训有时会决定一个人一生的航向。既然如此，为什么不能服务到他们身边呢?

通过对学生的大量询问与调查，张永琪开始琢磨着到外地开分校。考虑到雅思学习人数的因素，张永琪把第一个分校的地点选在上海。决定一出，开始找合适的人合作，谁知，这立刻遭到了老师的否决。在召开是否办连锁学校的第一次会议上，几乎所有的人都反对开办分校。因为大家看到，几乎所有的名校都靠着自己的牌子吸引广大学子从四面八方涌来，这样做轻松又红火。如果到外地，人力、师资、场地，各个方面都有影响，而且老师们觉得，现在的市场状况很

好，挺好的一块蛋糕，为什么要一分为二呢？而外地几乎是黑色的沙漠，去外地开疆拓土，费时费力又费钱，市场前景不可预估，为什么要冒风险呢？而且分校一开，教学成本将会陡然增加。打个最简单的比方，本来100个人的班，其中有上海的20名学生。上海一开课，这20人就不来了，可是上海一个班才20人，形不成规模，最终生源分流，甚至会影响北京的营业状况，所以多数人反对得毫不犹豫。有半个月的时间，大家天天讨论这个问题，去还是不去？讨论得很激烈，环球雅思的会议室每晚都是深夜才熄灯，质疑声、争吵声、喧闹声让每天晚上的讨论都无果而终。大家始终无法下决心迈出第一步。

一度，张永琪怀疑自己是不是真的错了。可是按照张永琪的性格，认准的事情一定要去做，成与不成要尝试后才知道。怀着强烈的市场意识，考虑到学生的实际需要，他毅然决然地排除众议，在多次会议后拍板定案："去！第一站，去上海！"

在上海的前两个月招生情况很不错，因为这个领域别人还没有进入，作为市场的先行者，环球雅思做得最好，得到了一个开门红。可是，刚刚在市场收获了办学信心，却在登陆上海第三个月的一天，环球雅思的员工们发现一夜之间，所有的教室都被贴上了封条！这种打击不异于晴天霹雳，后来经了解才得知，原来是当地行政部门认为环球雅思缺少在当地办学的手续，一道行政命令，勒令学校关门。

抢滩上海，迈步全国 2

这件事发生得特别突然，最直接的影响就是正在学习的80多个学生学习中断，只能退费。就这样，第一次“抢滩”上海以赔进去20多万元告终，派去的骨干不是在干业务，而是天天独守在办公室等着学生退费，遭受质问，那时候的日子，完全就是一种煎熬。

经过这件事，大家有些灰心，可张永琪不甘心，他认真分析失利的原因，从中得到启示：市场需求是存在的，失利也不是因为教学问题，只是由于当地人文环境不熟悉，没有被接受。在经历过北京那次30万元罚款的代价之后，他深深地明白，无论做什么事情，都一定要坚持。于是，3个月后，环球雅思又杀了个“回马枪”，与上海另外一个区的学校合作，重新办好了所有的手续，东山再起，一举成功。

经过抢滩上海的成功，环球雅思积累了一些外地办学的经验，张永琪令旗一挥，选择继续南下，占领广州、深圳，办学过程非常顺利，没有再走弯路。尝到外地办学的甜头后，环球雅思迅速在全国主要城市开办10所分校，同时依靠连锁的形式，将环球雅思的旗帜插到了全国数十个城市，每月开设上千个班，学员数万名。在环球雅思品牌知名度还未完全被社会所知的情况下，学校只能以北京的优势在外省市发展加盟。尝试性的发展加盟，真正实现了环球雅思的“圈地运动”。一年的双向选择期限，为未来的收编奠定了基础。撒下一粒种子，就忙着撒另外一粒种子，一圈下来，发现撒下去的种子竟然都成活了。市场的快速成长为环球雅思提供了机会，而企业自由与开放的文化让种子得以发芽成长。

我们可以想象，如果因为一次“抢滩”失败，就认为时机不成熟，或市场情况不佳，就“吸取教训”裹足不前，又怎见随后的辉煌?

到目前为止，环球雅思已经被业内人士认为是一个非常庞大的教育集团，这艘培训业的航母几乎家喻户晓，试想如果当年没有在上海迈出第一步，会有今天这种辉煌局面吗?

通过这件事直接决定了环球雅思未来的命运，张永琪欣喜之余，更加深刻地坚定了自己的理念：不断向自己的极限挑战，就会发现事情的结果越来越好。

把教育当成服务

纵观全球，在一个领域有杰出成就，能通过自行创业干出一番事业的人，往往并不是这个行业的专业人士，而是凭着对这个行业的热爱，燃起他奋斗的精神，并且指引他前进的方向。当今世界首富比尔·盖茨就以自己的成功经历论证了他的一句名言：只有业余的才是最专业的。这句名言放在张永琪身上也同样适用。

教师出身办学校的校长，单纯的目的就是希望招聘的老师能像自己一样，教学风格和知识程度相似。和他们不一样，张永琪是半路出家，英语本来就学得不是特别好，“不会教英语，教计算机还可以。”张永琪喜欢用这种自嘲的方式表达自己的观点。但是，他在做市场方面却有着丰富的经验和相当的自信。在创办雅思培训班之前，张永琪就是美国公司里优秀的市场人员。而张永琪的夫人张晓东，在毕业之后，就进入中国大饭店这样的顶级酒店从经理秘书一直做到国际宴会销售经理，曾经接待过江泽民、希拉里等国内外重要宾客，在经营管理上颇有自己的一套想法。在2001年注册环球雅思学校之前，张晓东就建议把类似国际饭店服务标准化的理念用在教育服务上，这一服务顾客的经营思想也促使环球雅思的服务精益求精。“我们比较早地把教育当成商品来运营，把教育服务分成售前、售中、售后，形成标准化的服务程序，强调各种服务要到位。”张永琪如是说道。

张永琪的出身特点造就了他用做企业的模式去经营学校，在新东方不停教育人们从绝望中寻找希望的时候，环球雅思从起步一开始，就是用正规的、职业服务的形式去经营，把学生当做自己的客户，好好地服务，好好地培养。只有学生通过雅思考试，环球雅思服务才算画上圆满的句号。

环球雅思是一所民办学校，创办时非常艰苦，一切从零开始，一点点的长大。在无资金、无资源、无政策的“三无”情况下，环球雅思的成长是被动的，起初只有北京一所学校，很多学生都到北京来学。

之后学生越来越多，张永琪便开始考虑可不可以到外地办学，一方面因为雅思考试在全国有20多个考点，而在2000～2002年期间，差不多每3个月就会开设一个新考点，速度极快，这也说明当地有充足的考生，有考生就有培训需要。张永琪经过对参加培训的学生分析研究，发现雅思考生大致分在校学生和成人在职两类，其中成年人工作比较紧张，没有更多的业余时间。另一方面，到外地办学将面临市场竞争，当时在环球雅思内部争议最大的是北京的生源将会受到冲击。但同时也考虑到培训这个行业如果做得好，能够形成规模效应，规模越大，效益越好，就有资本聘请更好的老师，提供更好的硬件。如果一个学校的雅思培训永远是10个人，培训的质量是难以保证的。最终环球雅思在上海成立了第一家分校，标准的课程和显著的效果，很快得到学生的认可，最终上海的环球雅思学校，不但没有影响北京学校的招生，反而给环球雅思品牌带来了巨大的荣誉。

搞教育，教学是重点。对于雅思考试来说，分数是硬性考量指标。张永琪注意到，雅思的学生跟托福学生不一样，托福学生的目标是为了去美国留学拿奖学金；雅思学生则都是自费出国留学。张永琪甚至找出了雅思与新东方教学上的不同之处：新东方采取的教学方法是在课堂上渲染气氛，更侧重激励学生学习英语的兴趣，控制课程进度。而对于雅思学生来说，不需要渲染气氛，学生来就是为了“应战”马上要面临的雅思考试。于是环球雅思的课堂教学就形成了信息量大、紧扣主题的特点，深受学生称赞。在课程设计上，张永琪不惜牺牲办学利益，硬是采取了分层次招生的方法，指导不同水平的学生上不同级别的课程，并且坚持把这种模式推广到全国各个分校，形成了全国统一的连锁教学的阵式。

现在环球雅思把数十种标准化的课程开设在考点当地，使学生能减少学习成本，节省路程时间，享受到环球雅思同等的教学质量。张永琪希望连锁学校在未来能达到100家，让更多的学生认可环球雅思品

牌质量，也期望因此吸收更多的优秀老师加入环球雅思的教学队伍，参与雅思教学行业。

雅思的培训做出了成绩，张永琪并没打算停下脚步，拓展雅思培训内容，进军新的培训领域是他正在努力的工作，比如怎样巩固基础英语、提供留学咨询等项目，都是环球雅思发展的方向。同时环球雅思也将尽量保持英联邦教学特色，因为学生绝大多数选择这些国家，在教学上尽量吻合他们未来的需求是必须的。比如，目前在全国推广的“亦思口语”就是将普通的口语培训学习专业化，它的教学内容以英联邦文化为背景素材，老师来自这些国家，传授的知识大多与学生去往的国家有关。这样，口语教学的特色就出来了，现在这种形式很受广大口语学习爱好者喜欢。

做连锁教育，最担心的就是质量不统一。到了2002年对于民办教育培训质量的投诉渐渐多了起来，当业内开始认识到要把学生当消费者看待的时候，环球雅思早已经提前一两年就开始了这种“学生是我们的消费客户”的服务理念了。“当时之所以要这样服务，是为了生存。现在看来，这样做是正确的，而不单单是为了生存。”张永琪兴奋地说。

2006年新东方美国上市的效应，波及到每一位在教育领域内的创业者，而作为雅思教育在中国排名第一的企业，环球雅思也做好了上市的准备。从一开始就采用标准化管理的环球雅思学校，在企业上市的道路上可以幸运地“捷足先行”。马云创办的阿里巴巴和史玉柱创办的巨人网络，从启动上市程序到成功上市大约用了半年的时间，这样的上市速度是足以让人惊叹的。这两个企业从一开始也是选择规范运作，按照公司经营的规则来操作。没有过多的友情利益关系，没有老板独断专横，这两家公司是国内上市企业的典范。其实对于环球雅思来说，从2006年9月获得软银赛富注资，组成环球天下教育科技集团以后，一切都在朝着更加规范的道路前行，而上市其实就是一个时机的等待。

环球雅思在行业内有很高的知名度，而与软银赛富的合作让其在创投业也名声大振，成为传统行业中新的投资机会的代表。张永琪，这位生于1968年的环球雅思的掌门人，看起来像一位普通的“英语老师”。从售卖雅思复印资料到现在管理着庞大的教育集团，张永琪没有想到自己会受到资本的青睐，也没有想到自己和资本的距离会如此之近。

现在的环球雅思已经发展成为一个拥有60所学校的教育集团，在全国60个城市从事培训、出国咨询、在线环球英语学习、职业教育和图书教材出版等业务。集团拥有数千名教职员工，在中国台湾和澳大利亚还设有分校。另外还有6家公司，从事出国留学、移民、网站等业务。张永琪自信地介绍说，2001年以来，集团每年的业绩增长都在50%左右。

张永琪的心愿就是想把环球雅思打造成“苏宁、国美一样的专业超市”，造就国内雅思第一品牌。这一天，并不遥远……

亏本赢创新

在商业领域，明知是亏本的事情还要去做，一般会被别人认为是傻子，做傻子的滋味并不好受，不但要遭受冷嘲热讽，甚至还可能影响到企业的未来。在培训行业里，环球雅思居然开了个头，率先做起这样的傻子，这是为什么呢?

随着培训机构的日益增多、民办教育的日益壮大，很多民办学校在拥有一两个名师的资源后，开始一味寻找更大的教室，最终一些能容纳几千人的礼堂也成为了教室，这样做的唯一目的就是能招收更多的学生，挣更多的钱。

有一次，张永琪发现一个老师在礼堂里讲课，偌大的礼堂坐满了听课的学生，这堂课甚至还开展网络同步授课，算下来学生总数可能将近万人之多。孔子当年也无非是三千弟子，可是在这样的教育模式下，同时接受一个老师授课的学生，远远超出了三千这个巨大的数目。显而易见，这样的教学模式虽然能快速圈钱，但是缺乏沟通和互动的教学模式会让一些学生无法通过课堂获得更多的真知实学。

面对这种被多数民办教育认可的办学模式，张永琪却陷入了思考。从最开始创立培训班开始，张永琪都会从满足客户需求的角度考虑。“有那么多考雅思的学生，他们中的大部分肯定是愿意有老师引导他们，告诉他们该如何应付雅思考试。我办培训班的初衷其实就是贴合了这样的一个市场需求。因为贴合了客户的需求，所以在一开始能显得比较顺利。”张永琪回忆起最初的想法时总是会有这样的诠释。现在面临这样的局面，到底还应不应该从客户角度出发，去满足客户的需求呢?

张永琪发现如果充分考虑到客户的需求，那么小班模式将能有效地帮助学生提高英语学习成绩。小班模式是当今教育界提倡开展的一种新型教学模式，它的优点是显而易见的：班级人数少，每一位学生

受到教师关注的机会大大增加，有助于教师对每位学生进行有针对性的教学，互动性强，等等。

唯有在以小班制教学组织形式的前提下，在课堂充分采用交互性方式，使学生得到适宜的练习机会，才能变被动学习为主动学习；变老师单向信息传递为老师与学生、学生与学生的双向信息交流；变语言知识点的静态结构为综合连续的动态结构；变大班制教学时空条件下教师只能以一种方法教所有学生的粗放型教育方式为教师能够以多种方法教每一位学生的精细化教学方式，以及变学生人格训练内容的缺失为非智力形态优化的归位，最终提高英语教与学的效率，实现教学目的。

难题摆在张永琪面前：一方面，可以选择继续通过大班模式教授课程，但是随着学员的增多，教室就需要越来越大，这样学生的学习积极性、课程领悟度必将受到影响；另一方面，开办小班模式，这样的模式做下来，学生的听课质量能够保证，可是老师的课时费用却无法降低，那么，面临的只能是亏本经营。此时此刻，张永琪又陷入了沉思，究竟该做何选择呢?

经过多次的分析比较，张永琪明白，要想把环球雅思的品牌做得响亮，就要坚持创业时的想法，将客户需求放在第一位。于是，在众多培训机构都力图通过大班模式，招揽更多的学生来听一位名师课程的时候，环球雅思开始反其道而行之：开设小班！在张永琪的决定之下，环球雅思将一些几百人的大班拆分成几十人甚至十几人的小课班，学生能更加近距离地与老师接触，课堂环境和气氛都特别融洽。在这样的教学环境中，学生是最大的受益者，课堂教学的效率得到很大提高。但是，学生们所需要付出的学费并没有增加。

张永琪在环球雅思率先推出的小班授课模式，虽然刚开始亏本不少，但是随着学员的认同和口碑的增强，这样的创新模式取得了很好的盈利效果。之后，各类培训机构都纷纷效仿环球雅思的模式，也开始利用小班制来吸引学员。可是，环球雅思作为这一模式的领军者，

后来者只能是匆忙追赶，一直难以超越。“学雅思，到环球”几乎成为参加雅思考试的学生们共同的口号。

在创业的时候，一定要好好考虑你的客户是谁，他们真正需要的是什么产品、什么服务，站在消费者的角度来看问题、想问题，而不是一味地显示自己的品位、爱好，也许你的爱好、品位会把你的消费者吓跑，只有不断地发现你的目标顾客的真实需要，不断地创新，不断地提高服务水平，把消费者当成自己的朋友一样对待，投入你的真心，你的客户才会感受到并喜欢你们的产品和服务。

张永琪曾经说过，“坚持”和“创新”是环球雅思多年以来生存和发展的不二法则。开办小班模式的创新，就是张永琪将理论用于实践的一个最佳佐证。随着培训行业的日益发展和各种法规的日益完善，越来越多的盈利新模式肯定会随之而来。不在乎眼前的利益，把眼光放得长远些，才能让看似前期会亏本的模式在未来产生巨大的价值。

草莽逝去，教育也时尚

中国的营销从来都是粗放式的，“一招鲜，吃遍天”。无论是三株的人海战术还是爱多的广告轰炸，在今天看来，都是简单且粗暴的。没有系统规划，没有全面整合，只有三板斧，就像瓦岗寨的程咬金，但却是那么讨人喜欢。原因在于，这是中国草根阶层力量的全面爆发。他们来源于草根，自然带着浓浓的草莽意识，在江湖上，他们凭借的正是“无知者无畏”的精神。

环球雅思在最开始的时候，也是选择最传统最草根的方式—发传单和贴海报。培训学校创办之初，由于只有北京语言大学有一个雅思考试点，所以这里也就成了宣传的黄金宝地。遇到雅思报考的日子，张永琪每天早上在天刚亮的时候就会来到这里，向排着长队报名的人发传单，并与他们沟通。此外，贴海报是必不可少的，有的时候，整个海报栏都会被张永琪的雅思培训海报贴得满满的，路过这里的人，一般都会停下脚步看一看，如果想进一步了解，还可以打电话咨询。张永琪发传单、贴海报都有一套特别的要求：传单不只需要发到人们手上，可以的话，多交流几句，让报名考试的人去浏览上面的内容，最好能达到现场咨询的效果；海报张贴的时候要贴平整，四面都糊上胶水，这样就不容易受损，并且3天要去检查一次，发现海报被破坏，就要赶紧补上。刚开始培训学校做得并不大，但是“麻雀虽小，五脏俱全”，各方面的宣传和服务都是比较到位的。

这种最初的草莽营销方式，为培训学校成功地招到了不少学员，张永琪的“无心插柳之举”也算是上了路。虽说一开始参与雅思考试的人数较少，但是由于这个群体的相对聚集性，使得张永琪的传单海报营销策略颇有奇效，学校也能成功地生存下来。简单的市场营销策略，张永琪通过注重细节把它应用得挥洒自如，这样的宣传往往也能够取得奇效。

后来，参与雅思考试人数的增加直接导致参与雅思培训人数的增加，也同时导致雅思考试培训机构之间日益激烈的竞争。各所大学里允许张贴的海报栏，往往被不停更新的各式各样的培训机构海报覆盖，其实这样的情况仅仅是培训机构草莽营销中的一景。发出去的传单会被人乱扔，在学校公告栏张贴的海报也会遭到破坏。久而久之，这些不可避免的事发生得越来越多。散落在地上的传单和被毁坏的海报，其实对品牌是一种损害。更有甚者会觉得这样招揽学生是骗钱，对采取这种宣传方式的培训机构避而远之。

仔细想来，营销草莽主义有不可解的症结：过度地把营销的作用放大，忽视了品牌的建设。一个企业，除了老老实实地生产之外，就是不断地做广告推产品，仿佛其他什么也顾不上。于是，一旦行业出现短暂的困难时，所有问题都会爆发。实际上，任何行业、任何企业都会有短暂的困难，但是，营销的草莽英雄们经常被激情遮蔽了眼睛。张永琪的眼睛却是雪亮的，他明白，想要创造出培训业的品牌，就要通过更规范、更有效果的宣传方式，不能总是依靠发传单贴海报这样的“草莽营销”。张永琪意识到，营销需要创新了！

现代市场营销遵循4P理念。产品从无差异到有差异，附加功能趋于增多，产品组合也日渐庞大复杂，这是产品走向多功能、多组合的特殊化。偶尔会有一些无用的附加功能，虽然没有切实的实用价值但也是差异化战略的有效途径，也是一种时代潮流。

当今社会，体育营销，活动营销等方式正被越来越多企业所看重，联想加入奥运会全球合作伙伴，成为奥运会的全球赞助商；蒙牛开展向贫困生送奶大型活动；阿里巴巴马云通过参加各类电视节目讲述当年创业经历，为企业提升品牌……仅仅依靠广告就获得良好效果的时代已经一去不复返，各家企业想尽办法，通过宣传营销方式的转变，为自己的企业更上一层楼创造条件。

随着环球雅思的发展壮大，张永琪意识到只通过单一的宣传方式，不能够让企业在培训市场里保有领先优势。环球雅思开始引入新

的宣传方式：户外大型广告、进入学校宣讲、开办课程试听……一系列的宣传方式层出不穷。此外，由于张永琪是计算机专业出身，对互联网本身就有着一种特殊的关注。因此，通过网络进行宣传逐步列入环球雅思的营销组合当中。直到现在，环球雅思创办的网络授课模式依旧是同类企业中的佼佼者，在教学模式上的领先和多年运作的经验，已经成功地让环球雅思从线下走到了线上，并赢得了众多学员的喜爱。在2003年的时候，环球雅思还开始参与中国国际高等教育展和英国教育展等大型活动，并积极深入到市民中间，在北京市政府举办的“市民讲外语游园大会”上，创下过日接待英语游客近10万人的记录。

在保留贴海报宣传方式的基础上，通过多种现代营销方式，如采用品牌、网络、活动等多种组合，在宣传上进行转变和创新，让环球雅思这个从北京发展起来的培?机构，逐渐为全国各地所熟知，环球雅思的品牌知名度不断提升。这样的举措，也为环球雅思连锁学校在各地的顺利开办创造了良好的条件。

做市场的领先者1

做市场的领先者，并不是仅仅依靠一句口号就能实现的，自古以来，“创业难，守业更难”的观点无数次地被证实。企业创立之时，往往依靠的是先人一步踏入市场取得领先；在经过发展之后，市场会对同类企业进行优胜劣汰，想保持在市场中的优势地位，必须通过持续不断的创新，研发出迎合市场需求的产品，而另一方面，关注细节，提升服务水平也是企业的必走之路。

环球雅思学校全国连锁课程的发展体现了雅思考试和国内留学的大趋势发展方向，并在此过程中作为领军者不断进行教学产品的创新和推广，构建了国内雅思课程的主体框架。

1997年张永琪创办培训班之初，来培训的学生多是以移民为目的，他们想移民就必须通过雅思考试，而这群人一般都有大学学历和工作经验，基础较好，理解力强，思维开阔，对培训接受得快，自律自觉性强。根据这样的情况，当时课程都是设置为10天速成。

2000年80%～90%参加雅思考试的考生计划移民到加拿大或者澳大利亚，环球雅思的课程也仅有强化类和精品类两种。因为这类考生一般都在外资企业工作，英文基础较好，所以课程讲授以雅思考试的应试技巧为主。

从2001年开始，张永琪注意到前来报名的学生中大学生和高中生的比例开始增加，这和“9·11”后美国签证政策改变，去美国留学困难增加，以及中产阶级家庭发展暗中契合。家长希望孩子接受更好的教育，而作为现代高等教育的发源地—英联邦国家，逐渐受到留学生的追捧。环球雅思因此在全国首家推出了针对没有通过四级考试、高中英语水平学生的雅思基础班。第一次推出的暑假班，就受到全国各地考生的欢迎，200人的班级爆满，不得已加座教学。随后，又推出组合课程、高中生专项课程，更好地满足了学生提高针对性的需求。到现

在90%的雅思考生都参加留学类考试，环球雅思的课程已经延伸拓展为3～8个月，在北京、上海和广州专门开设4个封闭校区。

另一方面，随着海外留学生学成归来，“海龟海带”的风行，大多数学生对国外留学持更加理性的态度。很多高校的学生希望考取更高的分数，在国外名校的选择中有更多的主动权。觉察到这些变化，环球雅思在2006年推出保证6.5分的高分突破班和保证7分的冲刺班。这两种班型需要通过严格的入学测试，并且选派最好的师资授课，旨在打造“雅思高分，环球创造”的品牌形象。此课推出后，各类培训机构争相效仿。

从2003年开始，环球雅思开设了写作和口语外教专项辅导课程，可谓是雅思“一对一”课程的创始。“一对一”课程因其设置灵活、教学针对性强、提高快的特点吸引了一批VIP客户。2008年环球雅思将“一对一”课程升级为私教中心，为高端客户提供更贴心和细致的服务。

为了与“听说读写”全项课程平行，环球雅思在2004年推出旨在单项提高的专项课程。从雅思考试考前冲刺班到听力提高班、阅读7分班、词汇班、语法班。单项课程时间短、针对学生单科提高的需求，历经研发和改革，目前已经发展为8类12种课程，为全国之首。

选择正确的方向远比做一件正确的事重要。而想要把握正确的方向，就需要对不断变化的市场需求做深入的研究并持有高度的敏感，这才可能在这个市场中取得领先的地位。环球雅思根据国内留学政策的变化和学员低龄化趋势，结合学员需求的多样化和个性化，让业务和产品跟随客户发生变化。从最开始只从事雅思考试培训，通过纵横发展，如今环球雅思从英语培训到少儿英语再到留学咨询都有所涉及。另一方面，环球雅思的课程内容设置、教学风格等都在因客户而发生变化。当我们回顾国内著名的招商银行的发展历程时，也能从中得出一些环球雅思能够在培训市场持续领先的原因。招商银行秉承着“因您而变”的经营理念，通过锐意的创新在国内业界率先通过各种方式改善客户服务，致力于为客户提供高效、便利、体贴、温馨的服

务，带动了国内银行业服务观念和方式的变革，拉近了银行与客户的距离，这种走在别人前面的战略，使得招商银行成为业界的领跑者。环球雅思同样也是重视对客户的服务，把客户的需求放在第一位，通过不断创新使自己发展，成功地占据了培训市场领先者的地位。

大方向上选择了正确的道路，小细节方面环球雅思也是精益求精。众所周知，雅思考试属于纸笔考试，而这种重要的考试对于笔的要求是非常严格的。2004年左右，英国文化教育处对考试用笔做了硬性规定，考试时只能使用2B铅笔答题。这个看似不大的变化，却对学生造成了不小的影响。以往雅思考试时，中国的学生往往是人手一支自动铅笔，可是现在雅思考试要求必须使用2B铅笔后，只有木杆的铅笔才能满足要求。

做市场的领先者2

在准备雅思考试的时候，考生们往往是全神贯注地复习，对于这种细小的要求容易疏忽。结果考试结束以后，不少学生都心情低落，原因是没有使用木杆铅笔，或者铅笔型号不对……最终，这种考前准备的小失误直接影响到考生的成绩，很多人懊悔不已。

很快，这个消息通过咨询部传递给了张永琪，“绝不能对这样的小事情视而不见！”张永琪开始思考帮助学生的办法，从而免除他们后顾之忧。刚开始的时候，张永琪安排工作人员为学生提供一个详细的清单，结合考试时的答题量，提示学生购买符合标准并且数量足够的铅笔和橡皮。学生们拿到这样的清单自然是很高兴，可是，有一次一位学生提议，如果能在学校直接买到考试工具就更好了。这样一个小小的请求，张永琪却倍加关注，因为让细节更完美，让服务更到位一直是环球雅思不懈的追求。事不宜迟，张永琪在和市场部同事商量后，决定推出一个考试工具包：一个透明的笔袋，里面装着3支2B中华牌木杆铅笔，一个专用的橡皮，一把铅笔刀。这样的考试装备，着实提供了巨大的方便，透明的笔袋让学生通过考场3道严格的检查时顺顺利利。而这个透明笔袋的创意就是张永琪亲自到文具店里寻找灵感发掘出来的。考试工具包推出后，两周之内就有200位学生选购，“太方便了！”“太好了！”各种赞扬声不绝于耳。而这项服务，环球雅思一直坚持不懈地在做，直到英国文化教育处新政策出台，考试用具不用学生准备，全部由考场提供

为止。

对于这种看似举手之劳的细节工作，环球雅思也是做得如此专注。一直保持市场的领先地位，当然不足为奇！

作为培训市场的领先者和国内最大的连锁外语培训机构，环球雅思自然取得了不少的荣誉，其中张永琪最看重的就是被评为“全国十大品牌教育集团”，这不单是对环球雅思教学质量的认可，也是对环球雅

思品牌的认可。因为对中国民办教育的创新和贡献，2005年9月张永琪在人民大会堂受到教育部部长和陈香梅科教文奖的表彰。贴近客户的服务、迎合市场的创新让环球雅思成为中国教育行业的一面旗帜，从而被赞誉为“中国人的英语学习强国”。

环球雅思的教育风格摒弃浮夸，追求朴实专业，在全国独树一帜，凭着国际化的教学管理、全面的个性咨询服务、名师的严谨应试教学风格，时时准确抓住考试信息命脉，如今已成为学员“学习之源，奋斗之选”和飞往世界的起点学校。

在激烈的市场竞争中，有一句话被广大企业家所熟知：“人无我有，人有我优，人优我变。”这句话看似简单，但是真正将其很好地应用于实践的企业可以说是少之又少。其实这句话蕴涵的是企业的制胜理论，环球雅思作为雅思培训市场的领先者，将这样的理论发挥到了极致，因此，他们总是能够展现舍我其谁的霸气。

我们有理由相信，只要环球雅思秉承重视服务、勇于开拓创新的企业理念，那么他们就永远会在这个市场上领跑，不断向前迈进！

品质造就品牌1

曾有著名的市场人士说过这样的一句话：“全球化造就了品牌经济时代。一个成功品牌往往是任何有形资产所不能比拟的。现代化经营管理的核心已经从纯粹的实体经营转移到品牌经营上了。品牌既是企业的标志和根基，也是企业出奇制胜、战胜对手、争夺市场的强大武器。”

当今社会，企业要想在日益残酷的市场竞争中脱颖而出，不仅需要不断推陈出新的技术、质量过硬的产品，更需要巧妙而出色的品牌打造。品牌的作用日渐凸显，企业开始认识到品牌的重要性，开始在企业形象塑造、产品宣传上不遗余力地下狠工夫。

中国台湾的经营之神王永庆说过：“判断一个人到底好不好，可以从做事的品质看出来。”

品质造就品牌。只要你做事的品质好，做出来的产品质量好，永远会有人愿意付钱。你必须不断提升自己，让你做事的品质、做人的品质，以及你的声誉和口碑都是最好的，只要你是最好的，所有好的事情都会随之而来。

企业可以生产出99%的优质产品，但1%的劣质产品即可将99%的优质产品树立的口碑毁于一旦。这是因为，企业生产每件产品面对的是每一个顾客，在一对一的服务中，1%就意味着100%。品牌形象是由企业做的最差的那一点所决定的，或者说是由企业形象中最丑的一点所决定的。所以有人说，优质服务不能有丝毫的差错，否则所有的努力都是白搭。这就是“100-1=0”的道理。

我们经常会听到或者看到这样一句话：“细节决定成败。”在工作当中，尤其是服务行业，这一点显得尤为重要。有时候一个小小的疏忽就会造成难以弥补的损失。相反，一个细微周到的服务，会让顾客感到特别的温暖。

环球雅思以学员为中心，以学员需求为工作导向，用真心对待学生需求，用爱心、使命与责任服务学生。学员来学习，更重要的是享受服务。因此，环球雅思的员工都拥有服务为先的意识，这种服务意识不仅是对外部客户，对内部客户（同事）同样如此。

由于张永琪的夫人张晓东有过在中国大饭店担任销售经理的经历，使得环球雅思从一开始就特别重视服务的品质—国际饭店的服务标准化经验被引入到教育服务上。就如商品的“三包”服务一样，张永琪将教育当成了商品来运营，售前、售中、售后服务的标准化，使得环球雅思一开始就与众不同，各种到位的服务让竞争对手难以模仿，难以超越。张晓东现在担任环球天下教育集团的董事长，她还在学习国际上管理服务的各种最新成果，并找到合适的方式将这些成果引进环球雅思，力图使企业在服务品质上有新的突破、新的提高。

对于教育培训机构，售前服务是最重要的，因为它决定着潜在客户是否会报名，学校是否有收入。所以，对于接待、咨询的技巧和礼仪都应该有详尽的安排和规定。环球雅思要求员工统一着装，并且要求熟悉标准电话应答技巧，员工耐心细致的咨询和贴心周到的其他服务都给学员和家长留下很好的印象。

品质造就品牌2

站在学生的立场，他们需要的是“售前－售中－售后”的一条龙服务，如果售前服务很好，售中和售后服务跟不上，会给学生留下“说一套，做一套”的印象，让人感觉上当受骗。

售中和售后服务包括很多方面，以课程中途换教室为例，环球雅思深圳分校使用的是深圳大学成教学院的教室，在教室开放时间和设备维护上的自主权受限，这种限制在寒暑假期间尤为明显。由于教室的设备老化等原因，在上课期间可能常常需要更换教室，只要和学生及老师沟通好，本来这只是一个小问题。可是有一次却出现了因为换教室而耽误了40分钟的上课时间，原因是接连换的几个教室的电脑都是有问题的，而且成教学院的电脑设备维护人员不太愿意修理，只能靠不停地换教室来解决问题。由于这样的一次“小事故”，造成这个班的学生填调查表的时候，都提到“教学设备”不如其他的竞争学校。这样的调查结果反馈到深圳分校校长的手上时，他马上安排人员对深圳同类学校进行细致的调查，结果发现，深圳的其他竞争对手在上课时都没有配备电脑和投影仪等相关教学设备，只有环球雅思有。“好事不出门，坏事传千里。”环球雅思的优势别人看不到，而出现一点小问题学生就会记住，这样对环球雅思的品牌是一种巨大的伤害。之后，深圳分校校长下定决心，要在这方面做出改进，毕竟这不仅仅关系到环球雅思深圳分校的形象和信誉，还关系到环球雅思整个品牌的形象。现在环球雅思的工作人员会提前一小时对电脑等设备进行调试，从而保证不浪费学生时间，不让学生抱怨，以优质的服务和设备迎接一批批的学生。

再说到环球雅思举办的模拟考试，这是强化雅思课程的最后阶段，经过模拟考试，意味着整个学习也将告一段落。最后的模拟考试应该越正式越好。过去因为工作人员少，调配不过来，工作人员只是播放听力试题，之后的阅读和写作部分没有人员监考，学生感觉不像

考试的状态，造成很多学生中途离场，这样对准备认真完成的学生影响很不好。

环球雅思不想给学生留下这样的印象，特别是在最后的这一场模拟考试，所以加强了售中和售后服务的人员配备和管理，现在在各个班级的模拟考试中，都会有老师监考。在不断地解决各种各样的大小问题，使得环球雅思的服务又迈向了一个新的台阶。

雅思培训不同于一般的英语900句、新概念等英语项目，基础语言学习是为了积累英语知识，备于今后随时使用，学习者并不强烈要求马上验证；而雅思培训属应试类培训，要在两三个月之内拿成绩、见成效。所以，选择雅思培训学校，要考察它有没有整体专业运作的能力，这包括学前咨询、课程设置、师资水平等，即学校的培训服务把售前、售中、售后服务联系起来，注重学生需求心理，同时满足大众和个别学生求学目的，提供给他们相应的解决课程。环球雅思就比较注意为学生提供这样的服务，让学生享受“顾客就是上帝”的待遇。

通常，学生在接受雅思培训之前，首先需要了解我为什么要考雅思？考试标准是什么？申请的学校要求的语言条件是什么？多数学生对此不清楚。不像考四、六级，通过了就行；雅思成绩应用到每个人身上，具体的要求不一样，甚至单个细项的成绩需求都不一样。比如到英国读硕士，学校要求雅思6.5分，学生就得了解这是个什么标准，由于学校名气和专业不同，有的学校除了需6.5分还有细项的要求，比如写作要达到6分等。这些内容有时为学生提供中介服务的单位都不能细致地提供，而且雅思成绩什么时候出来提供给学校，成绩如何与学生的申请紧密挂钩等问题，有经验的培训学校都会帮助学生分析。6.5分怎么考出来？学习时要准备些什么内容？在雅思“听说读写”四项考试中，写作和口语由考官主观评分，只有相对标准，并没有绝对答案，同时这两项考试没有0.5分等级之分。由于雅思考试正朝着全球国际化考试发展，为了保证它能被全球学校接受，保持一定的难度和考生成绩适中，一直是考试中心的一个标准，不可能所有的人都能考到7

分、8分，所以包括环球雅思学校在内的培训单位尽管有一部分成绩优秀的高分学员，但一些学校拿个例宣传自身的教学水平，张永琪认为这很容易误导考生忽略雅思的现有考试难度和打乱自己的备考计划，迷失实际考试目标。目前，写作和口语给分基本上在5分或6分，而且对相似作文给分很低，考试中心的数据报告显示，5～6分是绝大部分考生的聚积段，这两项考试给分很容易被考官控制。考生如果在考试前清楚地知道了类似信息，就应该知道如何做出相应的准备，不能盲目地以为自己的写作好、文笔流畅，就期望某项可以考8分，而忽略了其他项的提高。听力和阅读两个考项得高分更客观一些，但雅思考试四项中题目难和题量大是公认的，而以英式发音为主同?夹杂各国口音的听力考试，也让中国考生不太适应。雅思考试的特点就要求培训学校前期的咨询考试技术指导要全面。环球雅思对每位前来报名的学生都会提供这类咨询服务。类似的经验还有许多，环球雅思的员工都会在考试之前传授给学生。

从一开始的雅思培训咨询为学生选择合适的课程，到后来追踪学生的报名情况、学生参加完考试后的留学申请，再到向学生介绍在国外生活的经验，环球雅思都会给学生提供全程服务。

在如今的市场环境中，品牌不能仅仅依靠自己做出来，服务达到高标准以后，开展适当的品牌推广战略也是打造强势品牌的重要一环。“酒香不怕巷子深”的年代一去不复返，要想打造出优秀的品牌，企业自身的品质是根基，其他的宣传推广手段就是和煦的阳光，让企业这棵大树能够枝繁叶茂的成长。

环球雅思的品牌推广战略是和北京的公交系统紧密联系在一起的。2002年，由于尚在创业初期，资金缺乏，当北京所有的公交车都印满五花八门的广告时，环球雅思只能选择在车体内部挂一些吊旗，告诉市民们有一所叫做环球雅思的学校，他们在做雅思培训。而由于当时知名度不高，仅有的一小块宣传面积上还舍不得写上“环球雅思学校”几个大字，必须要留下一些面积告诉大家环球雅思做什么，优势在

哪里，期待每天忙碌的上班一族们能够对这所学校留下基本的印象。之后到了2005年，环球雅思具备了一定的资金实力，而拿出更多的资金进行宣传推广是企业品牌塑造的必经之路，于是这个时候，环球雅思投放了1000块公交线路牌广告。广告面积虽小，算下来也就是普通家庭的椅背大小，但是巨大的投入量将北京的四环全线覆盖，经过这里的人们，都会被铺天盖地的广告所吸引，环球雅思顿时跃升为享誉京城的外语品牌，越来越多的人知道并开始主动去了解环球雅思学校。当年年底，在一次外语品牌评选中，环球雅思荣获“京城最具规模的综合性外语品牌”的大奖。时间在不断流淌，环球雅思也从深入京城市民，逐渐发展到将连锁加盟推向了全国。2007年的时候，随着营业收入的不断增加，环球雅思可以投入更多的资金做品牌推广。如何让品牌知名度更响，让品牌美誉度更高，张永琪与环球雅思的同事们冥思苦想，反复讨论，最终选择继续与京城公交系统合作，推出“学习沟通世界”的公交车站公益广告。一夜之间，400块环球天下教育科技集团的公益广告牌贮立于各繁华要道的公交车站，而这样一句富有激情的广告语顿时唤起京城的外语学习热潮，让人们在世界趋向扁平化的大势中找到共识，从此，一个有社会责任感的大品牌也进入了人们的视野。环球雅思品牌是环球人兢兢业业做出来的，是他们切合社会的发展，通过一点一滴的培育慢慢建立起来的。

对于培训机构，竞争不仅是教学竞争，同时也是服务竞争，服务可以创造竞争优势。张永琪领导下的环球天下科技教育集团正以其一丝不苟的服务意识精心打造着 “环球雅思”这个优质品牌，毕竟好品牌的建立来之不易，只有环球人齐心协力，才有可能迈向辉煌。